



Johtajuus myyntikulttuurin muutostilanteessa

Mikko Kalenius

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Tradenomi (ylempi AMK)
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus YAMK

KALENIUS, MIKKO:
Johtajuus myyntikulttuurin muutostilanteessa

Opinnäytetyö 107 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2020

Opinnäytetyössä kehitetään IT-alan tukkuliikkeen myynnin nykytilaa toimeksiannota. Opinnäytetyön tarve perustuu havaittuun ongelmaan: myynnin kehittyminen on hidastunut kilpailutilanteen kiristyessä koko ajan. Toimeksiannon tavoite on määritetty avoimeksi tehtävänannoksi tutkia, mitkä ovat syyt myynnin kehityksen hidastumisessa sekä löytää keinot, millä yrityksen liikevaihto saataisiin kasvun tielle.

Opinnäytetyön tavoite on käynnistää muutos yrityksen toiminnoissa, rakenteissa sekä myynnin johtamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa malli myyntikulttuurin muutoksen johtamiseksi. Tässä työssä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: millainen on myyntikulttuurin ja myynnin johtamisen nykytila sekä mitkä ovat myynnin johtamiseen vaikuttavat tekijät, jotka tulisi muuttaa ja kehittää?

Opinnäytetyön nykytila-analyysien perusteella on määritetty, että opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi tarkastellaan erityisesti kolmea teemaa, joista teoreettinen viitekehys rakentuu: myynnin johtaminen, myyntikulttuurin johtaminen ja valmentava johtaminen.

Työ sisältää nykytila-analyysit haastatteluiden, kyselyiden ja workshopien muodossa sekä toimintatutkimuksen osuuden, minkä aikana yritykselle rakennettiin myyntiorganisaatio, myynnin roolit sekä myynnin johtamisen malli sisältäen viikkokäytännöt esimiehille ja myyntihenkilöille. Muutoksen johtaminen oli koko ajan työn muutosmatkan keskiössä.

Lisäksi myynnin johtamisen malliin rakennettiin kuukausitason yksilöiden valmentavan johtamisen malli esimiesten käyttöön sekä osaamiskartta perustuen rooleihin ja asiakkaiden odotuksiin arvontuotosta, joita esimiehet voivat hyödyntää yksilöitä valmentamassa sekä luodessaan tulevaisuuden koulutusmalleja yksilöiden tarpeisiin. Muutosjohtamista ja johtajuutta käsitellään laaja-alaisesti opinnäytetyön teoriassa sekä toiminnallisessa osuudessa.

Opinnäytetyön rakenteellisilla muutoksilla sekä myyntikulttuurin muutoksien avulla yrityksessä saavutettiin useita strategisia tavoitteita sekä saatiin aikaiseksi tarvittava sysäys asiakaskeskeisen myyntikulttuurin rakentamiseksi. Opinnäytetyön toimintatavat ovat selkeitä ja juurrutettavissa koko organisaation käyttöön sekä jatkokehittävissä tulevaisuuden tarpeisiin.

Asiasanat: myynnin johtaminen, myyntikulttuuri, myynnin johtamisjärjestelmä, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's degree in International Sales and Sales Management

MIKKO KALENIUS
Leadership in transforming sales culture

Master's thesis 107 pages, appendices 3 pages
May 2020

The purpose of this thesis is to develop IT distributors sales culture for the future. The need for this study comes from the acknowledged problems with current sales leadership: sales development has slowed down and competitors are reaching same position and fast.

Thesis will study the reasons behind slowing sales development and to find right ways to improve current status so that the future strategic targets could be reached.

The goal in the study is to start the change in the company's operations, company sales operations structures and in sales management. The thesis will also offer a model for management of sales culture for the future. To reach the goal of the thesis the study will operate closely on themes: sales leadership, sales culture, and coaching of individuals.

The approach to study was deep analyses of the current status of the culture to understand the reasons behind the company's development. Approach to analyzes were interviews, inquiries, swot analyses and brainstorming where company employees participated in. With action research, which implemented together with personnel and management there were many development areas that were implemented; Building of sales organization, sales management model including roles and responsibilities for both sales personnel and managers. Also based on knowledge and training needs 1-2-1 model was build for managers to use that for development of individuals and their performance.

All the implemented changes were done during the thesis timeframe and with the changes company was able to reach majority of strategical targets for 2019. Leadership topics and change management involved a major part of the thesis theory and end results. Thesis final implemented models are a good base for future development of sales force, sales leadership and building of customer centric sales culture for the future.

Key words: sales leadership, sales culture, coaching, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA VIITEKEHYS	8
	2.1 Työn toimeksiantaja	8
	2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	9
	2.3 Yrityksen nykytila-analyysi	11
	2.4 Työn toteutus ja tutkimuskysymykset	13
3	MYYNNIN JOHTAMINEN	17
	3.1 Moderni myynnin johtaminen	18
	3.2 Johtamisjärjestelmä ja strategiatyö myynnin johtamisessa	24
	3.3 Myyntiprosessit ja niiden johtaminen	26
	3.4 Myynnin osaamisen johtaminen.....	28
	3.5 Asiakasvalinnat	29
	3.6 Asiakaskeskeinen organisaatio.....	30
4	MYYNTIKULTTUURIN JOHTAMINEN	33
	4.1 Strategia, missio, visio ja arvot	33
	4.2 Myyntikulttuurin ja muutoksen johtaminen	34
	4.3 Henkilökohtaisen myyntityön murros	42
	4.4 Asiakkaan kokemus arvontuotannosta	45
	4.5 Luottamukseen perustuva asiakassuhdemyynnin prosessi.....	46
	4.6 Key Account Management.....	49
5	VALMENTAVA JOHTAMINEN	52
	5.1 Asiantuntijaorganisaation valmentavan johtamisen edellytykset ..	53
	5.2 Esimies valmentavan suorituksen johtajana	54
	5.3 Odotukset ja itseohjautuvuus organisaatiossa.....	60
	5.4 Myynnin tavoitteiden rakentaminen ja johtaminen	61
	5.5 OKR malli.....	64
6	TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT	65
	6.1 Toimintatutkimus	65
	6.2 Teemahaastattelu	66
	6.3 Sähköinen lomakekysely	67
	6.4 Osallistava kehittäminen aivoriihen avulla	68
7	KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA TOIMINNAN JALKAUTUS	69
	7.1 Myyntikulttuurin nykytila-analyysi ja kehitysehdotukset	69
	7.2 Myynnin johtamisen nykytila ja workshopin yhteenveto.....	74
	7.3 Myyntikulttuurin nykytila johdon näkökulmasta	77

7.4 Toimintasuunnitelma ja roadmap muutoksille 2018-2021	80
8 POHDINTA	99
8.1 Onnistumisia kehitystyön osalta.....	99
8.2 Havainnot muutostyön varrelta	99
8.3 Jatkokehitysehdotukset.....	101
8.4 Itsearviointi.....	101
LÄHTEET	102
LIITTEET.....	105
Liite 1. Myyntikulttuurin haastattelurunko.....	105
Liite 2. Myynnin johtamisen nykytilan kysymysrunko.....	106
Liite 3. Osaaminen ja myyntikulttuurin kyselyrunko	107

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää IT-alan tukkuliikkeen ALSO Finland Oy:n myynnin nykytilaa toimeksiantona. Opinnäytetyön tarve perustuu havaittuun ongelmaan: myynnin kehittyminen on hidastunut kilpailutilanteen kiristyessä koko ajan. Toimeksiannon tavoite on määritetty avoimeksi tehtävänannoksi tutkia, mitkä ovat syyt myynnin kehityksen hidastumisessa sekä löytää keinot, millä ALSO Finland Oy:n liikevaihto saataisiin kasvun tielle.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt ALSO Finland Oy:n palveluksessa useita vuosia ja nähnyt muutostarpeen läheltä. Opinnäytetyön tekijä halusi nostaa haasteen esille yrityksen sisällä ja kehitystyöhön tartuttiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa keskustelemalla läpi yleisellä tasolla myynnin nykytila sekä määrittämällä aloituskohtia tarvittavalle muutokselle. Johtopäätöksenä muutostarpeelle määritettiin yhteistuumin MYYNTI 2.0 projekti, josta tuli osa strategista suuntaa yritykselle vuosille 2019-2021.

Työelämä sekä työn roolit ovat jatkuvassa murroksessa. Esimiestyöltä ja työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän toimintaympäristöissä, jotka elävät jatkuvaa murrosta. Pysyäkseen mukana murroksessa sekä johdolta että työntekijäportaalta odotetaan kykyä uudistua sekä johtaa uudella tavalla omaa työtään. Esimiestyöltä odotetaan enemmän kuin vain käskevää johtamistyyliä. Esimies-alaisuhteelta odotetaan enemmänkin valmennussuhdetta sekä yksilöille valmentajaa, joka kehittää alaisista tulevaisuuden huippumyyjiä tai johtajia. Myynnin ja markkinoinnin osaamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa yritysten kilpailukykyä erottaviksi tekijöiksi kilpailun lisääntyessä usealla toimialalla.

ALSO Finland Oy toimii jatkuvasti kehittyvässä markkinassa, jolle on ominaista kova kilpailu. Markkinassa myynnin johtamisen merkitys tulosten saavuttamiseksi on yrityksen menestykselle oleellista.

Opinnäytetyön tavoitteena on nykytila-analyysien ja sisäisten selvitysten avulla käynnistää muutosmatka parempaan myynnin johtamiseen, jolla yrityksen strategian mukaiset tavoitteet saavutetaan.

Työ sisältää toimintatutkimuksen osuuden, joka selventää lukijalle muutostyön matkaa, mikä opinnäytetyön tutkimusaikana on tehty. Lopussa tutustutaan vielä lopullisiin johtopäätöksiin sekä käydään reflektointia läpi onnistumisten ja havaintojen muodossa. Opinnäytetyö jättää myös tilaa jatkokehitysideoille.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

2.1 Työn toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ALSO Finland Oy, joka toimii ALSO konsernin Suomen myyntitoimistona. ALSO Finland Oy:lla on yritysostojen kautta yli 20 vuoden historia Suomen markkinoilla. ALSO Finland Oy on osa Euroopan laajuista Sveitsin pörssiin listautunutta konsernia.

ALSO toimii ICT-alan maahantuojana, palveluiden tuottajana ja pilvipalveluiden markkinapaikkana. Tukkuliiketoiminnan mukaisesti kohdeyrityksen asiakkaat (tästedes jälleenmyyjät) ovat toisia yrityksiä, suoraan kuluttaja- tai loppuasiakas-kontaktissa yritys ei toimi. ALSOlla on työntekijöitä Suomessa yli 180 ja edustettavia valmistajia (tästedes päämiehiä) useita satoja. ALSOn asiakaskunta koostuu jälleenmyyjäasiakkaista. Jälleenmyyjäyritykset ovat pääsääntöisesti Suomessa toimivia yrityksiä siten, että laskutusosoite ja Y-tunnus sijaitsevat Suomessa. Tuotetoimitukset ja logistiikka kohdistuvat Suomen markkinoille sekä kasvavissa määrin kansainväliseen logistiikkaan suomalaisten B2B loppuasiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Yrityksen ydintoiminnan keskiössä on markkinapaikka www.also.fi, josta jälleenmyyjät voivat ostaa tuotteita sekä palveluita yhden markkinapaikan alta. Jälleenmyyjät myyvät Suomessa ICT-alan tuotteita sekä palveluita yritys- ja kuluttajaasiakkaille. Yrityksen jälleenmyyjäksi haetaan ja rekisteröidytään yrityksen webpalvelun kautta. Jälleenmyyjien ja edustamiensa päämiesten lisäksi kohdeyritys toimii yhteistyössä monien ulkopuolisten palvelutuottajien kuten kuljetusyritysten, IT-palveluntuottajien sekä erilaisten rahoituskumppaneiden kanssa.

Kohdeyrityksen liiketoiminnan suurin volyymi muodostuu perinteisestä tukkutoiminnasta eli tuotteiden varastoinnista ja logistiikasta. Kohdeyrityksellä on varasto Suomessa Pirkkalassa ja varastoitavia tuotenimikkeitä on yli kymmenentuhatta. Toimistotilat, jossa myynnin henkilöt työskentelevät, ovat Tampereella ja Helsingissä. Pääliiketoiminnan ympärille on vuosien varrella tuotettu useita liiketoimin-

taa tukevia palveluja sekä digitaalisia alustoja tukemaan jälleenmyyjien liiketoiminnan sekä monipuolistamaan kilpaillun alan kokonaistarjontaa. Palveluilla on pyritty myös vastaamaan muuttuvaan liiketoimintaan tarjoamalla kohdeyrityksen osaamista jälleenmyyjien sekä päämiesten käyttöön.

Osaamisen lisäksi myös kohdeyrityksen omistamat tilat, kuten varasto, on suunniteltu mahdollistamaan palveluiden tuotanto pääliiketoiminnan tueksi. Kohdeyritys pyrkii tarjoamaan palvelut koko tuotteen elinkaaren ajalle aina tuotteen tilaamisesta ja räätälöinnistä yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin logistisiin palveluihin ja elinkaaren lopun kierrätyspalveluihin. Yrityksen vuoden 2018 liikevaihto oli 453 miljoonaa euroa.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Yritys on saavuttanut markkinajohtajan position markkinassa toimimiensa vuosien aikana. Nykytilassa liikevaihdon kasvu on kuitenkin hidastunut ja liikevaihdon kehittyminen ei vastaa markkinan sekä kilpailijoiden kehittymisen vauhtia. Viimeisten vuosien kannattavuuden kehittäminen ei ole syntynyt riittävässä suhteessa liiketoiminnan kasvun myötä, vaan kustannussäästöjen avulla.

Myynnin merkitys case-yrityksessä on kiistattomasti tärkeä, koska yritys on pohjimmiltaan tuotteiden oston, myyntiin ja markkinointiin keskittyvä yritys. Yritys ei tarjoa omaa tuotantoa tai tuotekehitysosaamista, vaan suuremmalti osin myy maahantuomiaan tuotteita tai digitaalisen alustan kautta jakelemiaan lisenssejä, jolloin tulos perustuu täysin myynnin ja ostamisen onnistumiseen. Tuotteiden tulee olla markkinaan sopivia, jotta ne saadaan myytyä jälleenmyyjäkanavan kautta Suomeen tai globaaleille markkinoille. Fyysisissä tuotteissa ostamisen onnistumisella on merkittävä vaikutus kannattavuuteen, kun varaston kierto saadaan pidettyä tehokkaalla tasolla ja pääomaa ei ole sidottuna varastoon, joka liikkuu hitaasti. Myynnin ja hankinnan yhteistyö on keskiössä kannattavuutta kehitettäessä sekä hallittaessa mahdollisia ostamisen riskejä.

Liiketoiminnan kehittämisen ja riskien hallinnan näkökulmasta myynnin ja asiakastyön toimivuuden kehittäminen on kriittisen tärkeä osa-alue. Ilman myynnin

kasvua yrityksen kehittyminen taantuu ja kilpailijat vahvistuvat nykytilaa vahvimmiksi. Kannattavan kasvun ylläpitäminen on yrityksen kehittämishankkeiden kriittisin kohde.

Markkinassa on havaittu muutoksia ostamisen tavoissa ja asiakkaiden vaatimuksissa tämän päivän yhteistyölle. Tuotemyynnin kate rakenne on tiukka ja loppukäyttäjille tuotteiden ostaminen on helpompaa kuin koskaan ennen. Moni alan jälleenmyyjä panostaa palvelustuvan markkinan tukemiseen. Markkinan muutos tarkoittaa jälleenmyyjissä vahvaa keskittymistä isoihin asiakkaisiin, jolloin osa pienemmistä erikoistuu pärjätäkseen tiukasti kilpailussa markkinassa.

Opinnäytetyön tavoite on käynnistää muutos yrityksen toiminnoissa, rakenteissa sekä myynnin johtamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa malli myyntikulttuurin muutoksen johtamiseksi. Tässä työssä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: millainen on myyntikulttuurin ja myynnin johtamisen nykytila sekä mitkä ovat myynnin johtamiseen vaikuttavat tekijät, joita tulisi muuttaa ja kehittää?

Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi tarkastellaan erityisesti kolmea teemaa, joista teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu: myynnin johtaminen, myyntikulttuurin johtaminen ja valmentava johtaminen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Malli on rakennettu opinnäytetyön teoria-aineistoon pohjautuen.

2.3 Yrityksen nykytila-analyysi

Yrityksen strategiaan on kirjattu vahva kasvu sekä profiilin muutos perinteisestä tuotteiden toimittajasta vahvaksi tuotteiden ja palveluiden markkinapaikaksi. Toimintakulttuuri ja strategian mukainen visio on rakennettu vuosille 2019-2021.

Yrityksen ydinliiketoiminta on tuotemyynnissä, jonka perusteet on oltava kunnossa yrityksen siirtyessä vahvemmin palvelupuolen liiketoimintaan. Myynnin kannattava kasvattaminen on kirjattuna yrityksen strategiaan ja on ehdoton edellytys, jotta kilpailussa voidaan pärjätä tulevaisuudessa ja tulevaisuuden strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Suunnittelimme yrityksen toimitusjohtajan kanssa elokuussa 2018 Myynti 2.0 projektin sisältöä osana yrityksen strategista suuntausta kehitystyössä vuosille 2019-2021. Kirjasimme useita kehityskohteita, joiden muutostyöhön tulisi panostaa ja joiden osalta kehittämistoimenpiteet tulisi käynnistää.

MYYNTI 2.0 Projektin transformaatiokartta

MITÄ: Uuden kustannustehokkaan myynnin rakenteiden sekä johtamismallien rakentaminen

MIKSI: Tarvittava muutos yrityksen toiminnoissa, rakenteissa ja johtamisessa

MITEN (TARKOITUS)		
<i>Organisaatorakenteen uudistaminen</i>	<i>Kulurakenneongelma</i>	<i>Prosessien tulee tukea myyntiä, ei syödä resursseja/toimia aikasyöppäinä</i>
<i>Selkeämpi vastuunkanta omassa roolissa ja asiakkaissa. Ymmärrys asiakaskokemuksen tärkeydestä</i>	<i>Yhteiset asiakas/asiakassegmenttitavoitteet tavoitteet läpi talon</i>	<i>Proaktiivisuus : prosessit tukemaan aktiivisuutta. Tuottamaton työ pois</i>
<i>Rakenteiden tulee tukea skaalautuvuutta uusiin asiakassegmentteihin ja mahdollistaa nopeita suunnanmuutoksia</i>	<i>Resurssointi, myyntitoiminnot ja asiakaspalvelu asiakassegmentti ja asiakashoitomallin mukaisesti</i>	<i>Asiakastyön merkityksen tärkeys koko talolle tietoon</i>
<i>Palkitsemismallin uudistus vastaamaan talon tavoitteita</i>	<i>Päällekkäisten toimintojen karsiminen yrityksen toiminnoissa</i>	<i>Tehtävänkuvien ja vastuun selkeytys koko talossa. Motivoituneempi asiantuntijaorganisaatio</i>
MITEN (TOIMENPITEET)		
<i>Uusi asiakassegmentointi ja asiakas,- sekä vendor hoitomalli -> jalkautus koko talolle</i>	<i>Referenssien käyttö markkinoinnissa ja viestinnässä-> markkinoinnin uudistus</i>	<i>Myyntin johto (BU) asiakkaisiin ja asiakkaiden sitoutus -> asiakaskokemus keskiöön</i>
<i>Parempi ymmärrys Share of Wallet&kannattavuus-> focus oikeisiin asiakkaisiin. Johdetaan myös toimintaa ei pelkkiä euroja</i>	<i>Organisaatorakenteiden uudistaminen vastaamaan tulevaisuuden tuloksenteon tarpeita</i>	<i>TP liikkeelle asiakkaisiin ja proaktiivisuus odotusarvona -> tukitoimintojen tehtävät poistettava TP työstä</i>
<i>Profiilin nosto tuotemyynnistä lisäarvomyyntiin (osaamisen koulutus)</i>	<i>Services yksikkö lähemmäs myyntiä rakenteellisesti-> palvelukuvaukset</i>	<i>Myyntiprosessi ja toimintamalli uusiksi -> Sales Playbook rakentaminen, CRM johtamiseen</i>
<i>Tiivistetään resursseja tuoteryhmäosaamiseen ja vastaamaan asiakastarpeita. Lisää vastuuta yksiköihin.</i>	<i>Viestintätyökalut: LinkedIn, facebook, markkinoinnin automatisointi</i>	<i>Focus asioihin joilla päivittäin merkitystä: Kannattavuus, asiakaskokemus ja kasvu tavoitteiden mukaisesti (commitment)</i>

KUVIO 2. Myynti 2.0 projektin transformaatiokartta

Myynti 2.0 transformaatiokarttaa (kuvio 2) tarkemmin tutkittaessa tuli hyvin selväksi, että usea muutostyö on johtamiseen, myyntikulttuuriin sekä rakenteisiin liittyviä kehityskohteita, joita tulisi tässä opinnäytetyössä tutkia. Laadukkaam-

malla ymmärryksellä voidaan varmentaa, mitä tulisi muuttaa ja millä keinoilla toimintaa tulisi aloittaa kehittämään. Opinnäytetyön osalta markkinointiin liittyvät kehitystoimenpiteet on rajattu pois.

Muutokseen lähdettiin syksyllä 2018 muodostetun toimintasuunnitelman mukaisesti. Toimintasuunnitelma sisältää useita vaiheita tämän transformaatiokartan toimenpiteiden osalta. Olen kuvannut kehitysvaiheita aikajanana avulla, joka avataan tarkemmin tutkimusosuudessa. Yrityksessä ei ole käytössä varsinaista johtamistyökalua kirjoitushetkellä, mutta yrityksessä on useita hahmotelmia johtamisenrakenteesta. Johtopäätöksenä nykytilanteesta nostin teoriassa esiin johtamisjärjestelmän merkitystä yrityksen menestykselle ja johtamiselle.

Nykytila-analyysin tueksi olen luonut SWOT-analyysin, jolla kuvaan yrityksen tärkeimmät sisäisen ympäristön vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisen ympäristön tuomat mahdollisuudet ja uhat. SWOT on rakennettu nykytilasta keväällä 2019, ja se on kuvattu liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. SWOT-analyysi kuvaa yrityksen sisällä havaittuja asioita, mutta kuvaus ei perustu tutkittuun tietoon, vaan yleiseen käsitykseen yrityksen sisästä.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toimialan tuntemus ja vakiintunut asiakaskunta ❖ Konsermin taloudellinen tuki ❖ Paikallinen johto konserniyrityksessä ❖ Monipuolinen tuote- ja palveluportfolio ❖ Talossa monipuolista osaamista ja pitkäaikaisia työsuhteita ❖ Koetaan paikalliseksi toimijaksi ❖ Hyväksytyt auditoidut ISO 9001 laatu- ja johtamisjärjestelmä käytössä ❖ Vahva usko tulevaisuuteen ❖ Johtolla halu muuttaa nykytilaa ❖ Kilpailuetua ja erottautumistekijöitä voisi rakentaa merkittävästi strategisilla valinnoilla ja laadukkaalla johtamisella 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Konsernin valta muuttaa rakenteita ❖ Asiakasymmärryksessä kehitettävää ❖ Johtoryhmätönnössä vielä kehitettävää toiminnan jalkauttamisessa organisaatioon, strategialyöissä sekä suunnan näyttämisessä ❖ Henkilöstön motivaatio ja työmapiri ❖ Myynnin aktiivisuus vajanaista ❖ Myyntikulttuuri muuttamien yksilöiden varassa ❖ Asiakkaiden sitouttaminen ja lisäarvontuoton ymmärryksessä parannettavaa ❖ Päälöksentekokyky, roolit ja vastuut epäselviä työntekijöissä ja johdossa ❖ Kulttuuri vahvasti yksilöastuullista ja yhteistyössä kehitettävää ❖ Tuloksenteke, kannattavuusmittarit
Ulkoinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toimittajasopimusten sentralisointi ❖ Suomen logistinen sijainti suojetele ❖ Tilaus-logistiikkaputki vahvassa muutoksessa asiakkaille ❖ Verkko- ja rajapintatilausten kasvu ❖ Nopeat toimitukset ALSO:ta Suomeen ❖ Kyky toimittaa globaalisti ❖ Kyky tuottaa uusia esiasennus ja markkinapaikan palveluita nykyisille sekä uusille asiakkaille ja asiakassegmenteille ❖ Uusien toimittajasopimusten mukaan saamisella merkittävä liiketoiminnallinen mahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tilaus-logistiikka putken muutos asiakkaisissa luo kustannuspainetta ❖ Rahdit Suomessa kallitit ja vaihtoehdot vähäisiä ❖ Toimittajasopimusten sentralisointi voi heikentää toimittajasuhteita sekä kannattavuutta ❖ Kilpailijat nopeita suunnanmuutoksessa ja houkuttelevia vaihtoehtoja valmistajille ❖ Kilpailijoilla vakiintunut asiakaskunta ❖ Kilpailu syö kannattavuutta ❖ ALSO ei ole kyennyt houkuttelemaan uusia osajia taloon ❖ Kaupan keskittyminen enemmän ja enemmän isoille asiakkaille

KUVIO 3. Yrityksen SWOT analyysi

Yrityksen vahvuuksia (kuvio 3) ovat tunnettavuus toimialalla, pitkäaikaiset työsuhteet sekä vahva halu uudistua niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Samaan aikaan heikkouksina ovat myyntikulttuurin pysähtyneisyys, vahvan muutoksen vaikutus

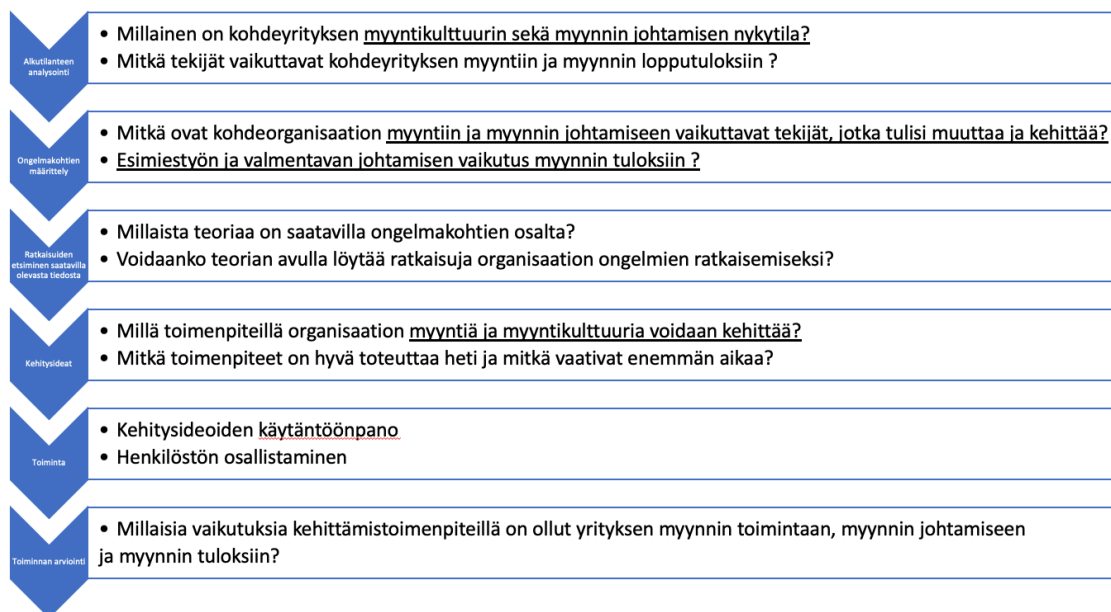
ihmisten sitouttamiseen ja motivaatioon. Vahva muutos ja organisaation vauhti ovat ajaneet tilanteeseen, jossa esimiestyölle jää vähän aikaa ja työaikaa palaa paljon sisäisiin projekteihin tai kehitystyöhön. Jatkuva muutos ajaa helposti tilanteisiin, jossa päivät ovat täynnä, mutta ei välttämättä tiedetä, tehdäänkö oikeita asioita. Luonnollisesti tällaisella toiminnalla on vaikutuksia asiakastyöhön, henkilöstön motivaatioon ja johtamisen laatuun.

Yrityksen esimiestyön rakenne toimiston työntekijöille on rakennettu niin, että johtamisen malli on matala hierarkinen. Tällöin esimiehillä ei pääsääntöisesti ole heille raportoivia esimiehiä, vaan johtajistoon kuuluva esimies raportoi suoraan toimitusjohtajalle, jolla on alaisia 6-20 riippuen tiimien kokoluokasta. Esimiehet toimivat operatiivisessa, strategisessa ja hallinnollisessa roolissa, jolloin roolit ja vastuut ovat laajoja.

2.4 Työn toteutus ja tutkimuskysymykset

Tutkimusstrategiaksi on valittu toimintatutkimus. Kehittämishanke sisältää kaksi tutkimusta. Näistä toisessa tutkitaan myyntikulttuurin nykytilaa myynnissä toimivilta henkilöiltä. Toisessa tutkimuksessa haetaan henkilökunnalta kyselyn ja workshopin kautta ymmärrystä myynnin johtamisen nykytilasta. Yrityksen johto osallistui myyntikulttuurin workshopiin, jotta saatiin selkeä ymmärrys kehitettävistä kohdista niin työntekijöiden kuin johdon näkökulmasta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän vaiheita ja tutkimuskysymyksiä on selvennetty seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



KUVIO 4. Tutkimuskysymysten määrittely

Tutkimuskysymykset on (kuvio 4) nostettu esille alleviivaamalla esiin myynnin johtamisen, myyntikulttuurin johtamisen tilaa ja valmentavaa johtamista.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa Myynti 2.0 osalta on selvitetty nykytila elokuussa 2018 olevan ymmärryksen mukaisesti ja tarvittavat muutokset muutoksen käynnistämiseksi. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin organisaation tyytyväisyyttä nykyiseen myynnin johtamisen malliin sekä myynnin esteitä. Tutkimus tehtiin syksyllä 2018.

Toisessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkittiin, mitä mieltä organisaatiossa oltiin myynnin johtamisen mallista ja myyntikulttuurin nykytilasta. Tutkimuksen tulokset esiteltiin haastateltaville ja tämän pohjalta tehtiin workshop, jolla avattiin yhteistyössä lähtötilanne. Tutkimus ja workshop tehtiin talvella 2019.

Toinen workshop järjestettiin yrityksen johdolle. Näin saatiin selville sekä johdon että työntekijäosapuolien käsitys siitä, mitä myyntikulttuuri on nykytilaltaan ja

mitkä ovat selkeimpiä kehitystarpeita tulevaisuutta ajatellen. Workshop järjestettiin syksyllä 2018. Nykytilan, tutkimuksien ja teorian tuella on toteutettu yritykselle kehitystoimenpiteitä, joiden tarkoitus on kehittää tuloksia haluttuun suuntaan. Toimintatutkimuksen aikana tehtyjen muutosten tavoitteena on kehittää myyntiä ja tulevaisuuden valmiuksia kehittämiseen yrityksen strategian mukaisesti.

Opinnäytetyön tekijä toimi organisaatiossa tuotemarkkinoinnin esimiestehtävissä projektin alkaessa keväällä 2018 ja siirtyi alkuvuodesta 2019 yrityksen myynnin ja markkinoinnin johtamisen tehtäviin. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä osa toimii tai on toiminut suorassa esimiehdessä tutkimuksen tekijään.

Yritys on siirtymässä vahvasti matriisiorganisaatiomalliseen johtamisen malliin, jossa on tavanomaista, että johtaminen tapahtuu yli perinteisten tiimi- ja maara-jojen. Organisaatiossa ollaan ottamassa ensimmäisiä askelia malliin tämän opinnäytetyön kirjoitushetkillä. Opinnäytetyön tekijä on nähnyt organisaation muutosvauhdin läheltä. Muutos myynnin johtamisessa ja johtamisen malleissa on tarpeen, koska liiketoiminnan painotus on siirtymässä vahvasti ratkaisumyynnin ja palveluiden suuntaan perinteisen tuotemyynnin sijaan. Lisäksi päämiesten sopimuspalkkioissa palkkiomallit kiristyvät tai keskittyvät enemmän myynnillisten tulosten palkintaan, mikä entisestään korostaa laadukkaan myyntijohtamisen tarvetta.

Yritys on keskusorganisaatiojohdettu maaorganisaatio, jolle on tavanomaista, että paikallinen organisaatio joutuu muuttamaan konsernin muuttaessa toimintamalleja tai strategista suuntauksia. Tämä vaatii paikalliselta johdolta taitoa sopeutua ja reagoida muutokseen nopeallakin sykillä. Muutos on ollut vahvaa vuodesta 2015 lähtien ja muutos on tullut jäädäkseen. Yrityksellä on yli 20 vuoden historia toimialtaan ja paljon pitkäaikaisia työsuhteita, jolloin muutoksissa on aina haasteena vanhat toimintatavat ja yleisen toimintakulttuurin muuttaminen päivittäisellä systemaattisella johtamisella.

Yrityksellä on pitkä historia vanhan mallisesta käskevästä johtamismallista ja viimeisen viiden vuoden ajan panostus on ollut itseohjautuvuuteen organisaatiossa. Samalla organisaatorakenteita on madallettu merkittävästi, jolloin esimiestyö on muuttunut tiimikokojen kasvaessa. Muutos on tuonut osaltaan kipuilua, joka myös

näky organisaatiossa, koska yrityksen kulttuurissa on vanhat toimintatavat. Vainion (2019) mukaan itseohjautuvuus on kontrolloivan, käskyttävän ja ylhäältä alaspäin johdetun mallin vastakohta, mutta itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta.

Opinnäytetyön toteutus kestää elokuulta 2018 alkuvuoteen 2020 itse projektin jatkuessa yrityksessä eteenpäin. Opinnäytetyön toiminnallinen vaihe tehtiin osana opinnäytetyön tekijän työtehtäviä ja siihen oli käytössä työroolin mukaiset resurssit organisaatiosta. Opinnäytetyön lopuksi arvioidaan, miten tavoitteessa onnistuttiin eli miten käynnistetyt muutokset yrityksen toiminnoissa, rakenteissa ja myynnin johtamisessa tuottivat tulosta sekä millainen malli myyntikulttuurin johtamisessa yrityksessä olisi tulevaisuudessa käytössä.

3 MYYNIN JOHTAMINEN

Myynnin johtaminen on kokonaisuutena iso kokonaisuus. Tässä työssä tullaan tarkastelemaan myynnin johtamisen kokonaisuutta seuraavien lukujen aikana ja itse tutkimusosuudessa pureudutaan kehittämisprosessiin. Opinnäytetyön tekijä yhdistää myynnin johtamisen ja johtamisen yleisiä käsitteitä sekä toimintamalleja yhteen, koska tutkittava yhtiö on kaupallinen yhtiö. Aarnikoivu (2013, 78) kuvaa yhteisiä pelisääntöjä: organisaation oppimisen ja toiminnan kehittymisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa noudatettaisiin yhteisiä johtamisen käytäntöjä.

Suomen kielessä käsite johtaminen on laaja-alainen. Tutkimukseen liittyvässä englannin kielisessä kirjallisuudessa tuli toistuvasti vastaan käsitteet Management ja Leadership. Sales Management on aikataulujen, budjettien ja työn hallintaa. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamisen näkökulmaa (Cuevas & Donaldson & Lemmens 2016, 73-74).

”Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa.” (Rope 2012, 17.)

Alahuhdan (2015, 40, 121) mukaan johtamisessa on viisi avainperiaatetta:

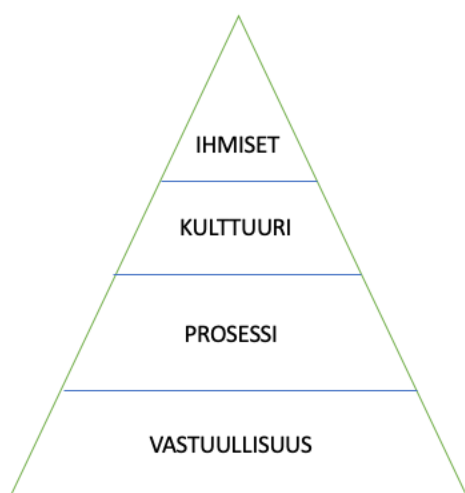
1. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
2. Avoimuus ja suoruus
3. Fokus
4. Yksinkertaisuus
5. Oikea-aikaisuus

Johtamisen tavoitteiden selkeyttämällä saadaan ihmiset kulkemaan haluttuun suuntaan silloinkin, kun markkinat tai suhdanteet ovat vaikeita. Lisäksi kirkas suunta estää myös johdon hätäisiä päätöksiä yksittäisten markkinatietojen kohdalla. Avoimuuteen ja suoruuteen tulee rohkaista ja kannustaa välttyäkseen tilanteilta, joissa johto saa tietää negatiivisista asioista liian myöhään mahdollisen ongelmatilanteen tai suunnan korjaamiseksi.

Fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus tarkoittaa tilanteisiin tarttumista muodostaakseen kilpailuetua mutta pitäen kuitenkin mielessä toteamuksen:

”se mitä teet, tee hyvin” (Alahuhta 2015, 122-123).

Ries 2017 kuvaa Startup Way viitekehysessään (kuvio 5) johtajuutta neljällä elementillä. Viitekehysessä alimmalla tasolla on vastuullisuus, joka pitää sisällään keinoja, joilla työntekijät motivoidaan kulkemaan haluttuun suuntaan. Näitä keinoja ovat kompensatio, palkinta, promootio ja tilivelvollisuus omista tuloksista. Vastuullisuuden tavoitteiden tulisi vastata yrityksen lyhyen sekä pitkäkätähtäimen suuntaan, mitä halutaan saavuttaa. Toisella tasolla ovat prosessit, joilla itseohjautuvuus mahdollistetaan yksilöiden ja tiimien välillä. Näitä ovat työkalut, strategia ja vuorovaikutus. Kulttuuri on ”tapa toimia” ja sillä on aina oma historiallinen aspektinsa sen suhteen, miten yrityksessä on ollut tapana tehdä asioita. Yrityskulttuurilla on merkittävä vaikutus onnistumiseen sekä siihen, millaisia ihmisiä yritykseen hakeutuu. Yrityskulttuurin muutos vaatii kaikkien viitekehysessä olevien asioiden muutosta. Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara ja viitekehysessä korkeimmalla sijalla (Ries 2017, 123–124).



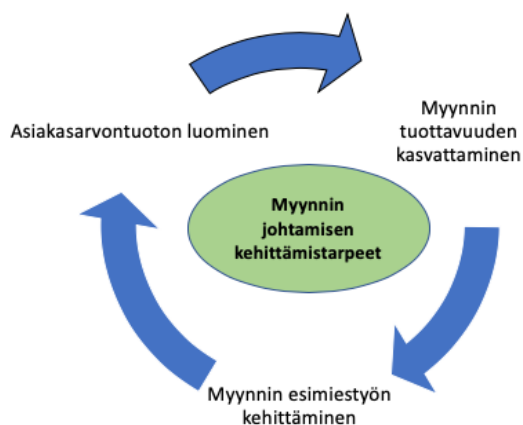
KUVIO 5. The Startup Way johtajuuden viitekehys (Ries 2017, 12)

3.1 Moderni myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on myynnin suunnittelua, resurssien ja toiminnan ohjausta sekä organisointia myyntioperaatioissa. Näillä saavutetaan yrityksen tavoitteet sekä liiketoiminnan kasvu. (Cuevas ym. 2016, 3-4).

Myynnin johtaminen on murroksessa niin sisäisten kuin ulkoisten toimintaympäristöjen muuttuessa. Asiakkaat, kilpailijat sekä teknologian muutokset ajavat yrityksiä muuttamaan toimintamallejaan ja organisaatioitaan. Asiakkaissa ostajat ovat entistä kyvykkäämpiä ja heillä on pääsy tietoon tuotteista sekä palveluista. Asiakasodotukset tuotteiden sekä palveluiden osalta ovat korkealla ja samaan aikaan myyjäorganisaation sekä tuotteiden ja palveluiden tulee tuottaa lisäarvoa ostajalleen. Toimintaympäristö on lisäksi laajentunut kotimarkkinoilta globaaliksi pelikentäksi. Jatkuvat yritysostot muokkaavat markkinoita suurten yritysten ostaessa pienempiä ja sitä kautta muuttavat perinteisiä pelikenttiä. Uudet teknologiat muokkaavat perinteisiä liiketoimintamalleja ja kaikki nämä toimintaympäristöjen muutokset vaativat nykypäivän myynninjohtamiselta tilanteeseen reagoimista ja kykyä muuttua (Ingram ym. 2015, 3).

Ingram ym. (2015, 3-4) kuvaavat myynnin johtamisen operatiivista muutostarvetta (kuvio 6) seuraavasti:



KUVIO 6. Myynnin johtamisen kehittämistarpeet (Ingram 2015, 3)

Muutostarve keskittyy asiakasarvotuotantoon, myyjän myynnin tuottavuuden kehittämiseen ja myynnin johtamisen kehittämistarpeeseen (Ingram ym. 2015, 209, 3–4).

Myyntijohtajan rooli nähdään olevan vahvassa murroksessa. Myyntijohtajalta odotetaan kykyä uudistua johtaakseen organisaatiota. Samalla työntekijöiden odotukset johtamista kohtaan näkyvät vaatimuksina myyntijohdon uusiutumiskyvylle (Maliranta 2018).

Weinberg (2015, 5-6) kuvaa yllä mainittua muutostarvetta korostaen myynnin johtajan ja kulttuurin muutosta, jotta muutos myyntiorganisaatiossa onnistuu. Usein organisaation myynnillinen haaste on se, miten myyntiä johdetaan. Usein syy myynnin haasteille on yrityksen kulttuurissa, jonka juuret voivat olla ylimmässä johdossa saakka. Yrityksen johdon vastuulla on näyttää esimerkkiä tiimeillensä tekemisen tasosta ja odotuksista. Yritykset panostavat erittäin paljon resursseja työntekijöiden myyntikoulutuksiin, mutta vähemmän ylemmän johdon myynnin johtamisen osaamiseen. Miksi siis yrityksen myynnin johdon oletetaan osaavan johtaa ja kouluttaa myynnin osaamista omille myyntitiimeillensä? (Weinberg 2015, 5-6).

Myynnin johtaminen voidaan jakaa kolmeen selkeään kategoriaan (Weinberg 2015, 5-6):

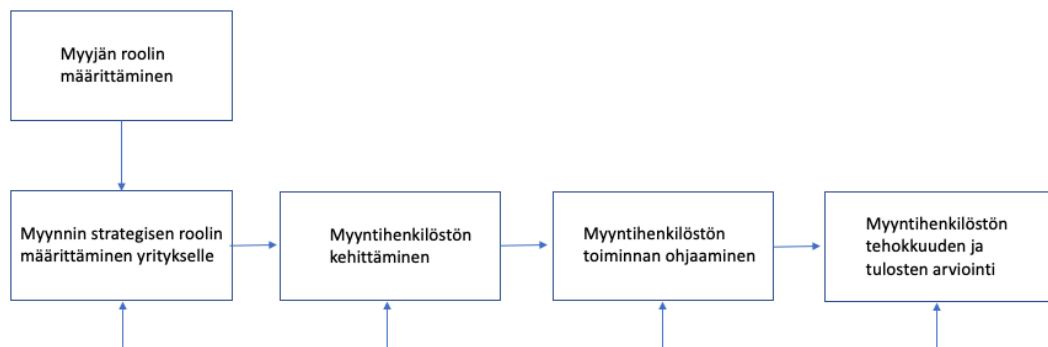
- 1) Myynnin johtajuus ja kulttuurin johtaminen
- 2) Yksilöiden johtaminen: Oikeat ihmiset oikealle paikalle, pidä huipputekijät talossa, puutu alisuoriutumiseen ja palkkaa uusia kyvykkäitä myyjiä sisään
- 3) Myyntiprosessin johtaminen ja kehittäminen

Näiden lisäksi myyntijohtajan tulee ottaa vastuu omasta ajanhallinnasta. Johtaakseen muita on ensin johdettava itse omaa kalenteriaan ja omaa toimintaansa suoriutuakseen itselleen tärkeimmistä työtehtävistä (Weinberg 2015, 7-8).

Myyntijohtajalle voidaan määritellä kolme ydintehtävää, jotka ovat myyjien valmentaminen, myyntitiimin myyntitapaamisten järjestäminen ja eettisen käyttäytymisen edistäminen. Myyntijohtajan tehtävänä on valmentaa myyjiä suoriutumaan tehtävistään paremmin kehittämällä myyntiprosessia ja suunnittelemaan asiakaskohtaisia myyntistrategioita. Myyjän ja myyntijohtajan on hyvä käydä yhdessä asiakkaiden luona tai tehdä yhdessä myyntisoittoja, joiden yhteydessä myyntijohtaja voi valmentaa myyjää, jotta tämä suoriutuu tulevaisuudessa tehtävistään entistä paremmin. Myyntitiimin sisäisten myyntipalavereiden järjestäminen on yksi hyvä keino johtaa myyntiä. Näiden osalta myyntijohtajalla on vastuu valmistautua, johtaa keskustelua sekä osallistaa myyjiä kokouksen sisällä (Ingram 2015, 209-214).

Myyntitiimin tapaamisissa voidaan esimerkiksi järjestää myyntikoulutusta ja suunnitella strategiaa yhdessä. Mukana voi olla myös vapaampaa ohjelmaa edistämässä tiimitymistä. Systemaattisella rakenteella ja systemaattisilla käytännöillä myyjien on mahdollista oppia myyntitapaamisien sisällöistä sekä odotuksista. Myyntitiimin tapaamiset tulee suunnitella huolella, jotta myyjät kokevat ne hyödylliseksi. Myyjän eettinen käytös on kriittisessä roolissa pitkäaikaisten ja luotamukseen pohjautuvien asiakassuhteiden rakentamisessa. Tästä syystä eettisen käytöksen vahvistaminen on myös yksi myyntijohtajan tärkeimmistä tehtävistä (Ingram ym. 2015, 209, 211–212).

Ingram ym. (2016, 10) kuvaavat myynnin johtamisen mallina (kuvio 7), jossa määritellään yksilön myyntiroolin funktio ja vastuu sekä myynnin strateginen rooli, kehitetään myyntihenkilöstöä, ohjataan myyntihenkilöstöä sekä johdetaan myyntihenkilöstön suoritusta ja arvioidaan tehokkuutta.

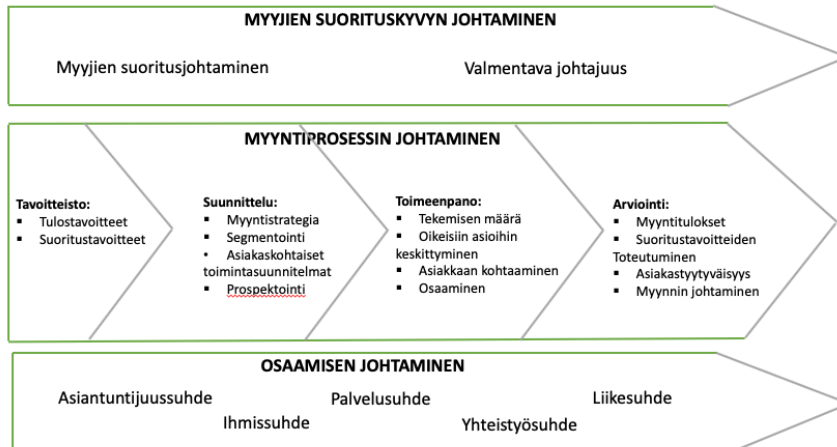


KUVIO 7. Myynnin johtamisen malli (Ingram ym. 2016, 10)

Nieminen & Tomperi (2008, 78) kuvaavat myynnin johtamista myyntiprosessin johtamisen kokonaisuutena, joka avaa myynnin johtamisen kokonaisuuden laajemmassa kuvassa.

Myyntien johtamisen yksilötason pääfokusalueet eli:

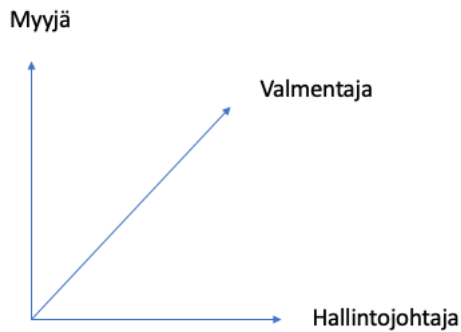
- Myyjien suorituskyvyn johtamisen
- Myyntiprosessin johtamisen
- Osaamisen johtamisen



KUVIO 8. Myyntien johtamisen kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 78)

Myyntien johtamisen kokonaisuudesta (kuvio 8) myyjien suorituskyvyn johtaminen on keskeinen osa-alue. Tutkittavalla yrityksellä on useita myyntien rooleja kuten asiakaspalvelussa toimivat myyntivastaavat, suoran myyntivastuun omaava tuotemarkkinoinnin tuotepäällikkö sekä Key Account Managerit, joilla on nimettyjä asiakkuuksia myyntivastuullaan. Lisäksi organisaatiossa työskentelee muutama Sales Manager nimikkeellä toimiva henkilö vastaten erikoistuoteryhmien myyntistä asiantuntijaroolissa. Myyntiä tekevät myös tuotemarkkinoinnin tuotepäälliköt. Myyntien johtona toimii myyntistä vastaava Business Manager ja tuotemarkkinoinnin Business Managerit, joilla jokaisella on tulosvastuu omista yksiköistään. Rooleissa ja vastuissa sekä työtehtävissä on yrityksen sisällä hieman päällekkäisyyksiä ja nimikkeet voidaan myös kokea epäselviksi. Myyntien roolit ja vastuut sekä myyntien johdon roolit tulisi aina kyetä määrittämään tarkasti, jotta organisaatiota voidaan vastuuttaa ja johtaa toivottuihin tuloksiin (Cuevas ym. 2016, 8).

Nieminen & Tomperi (2008, 119-120) jakavat myyntien johdon roolit kolmeen kategoriaan (kuvio 9) eli myyjärooliin, joissa johtaja osallistuu itse aktiivisesti myyntityöhön myyntityön ollessa merkittävä osa hänen ajankäyttöään.



KUVIO 9. Myynnin johdon roolit (Nieminen & Tomperi 2008, 120)

Tasapaino myyntiin ja esimiestyöhön pitää myös löytyä, jotta myynnin johto ymmärtää, mitä kentällä tapahtuu ja pysyy näin parhaiten ajan hermolla. Valmentajan roolissa johtaja käyttää aikaa myyjien kehittämiseen ja pyrkii opettamaan yksilöt kasvamaan ja oppimaan itsereflektoinnin ja valmentavan otteen avulla. Hallintojohtajan rooli on suunnitteluun, seurantaan sekä raportointiin liittyvien työtehtävien parissa. Asiakastyölle ei jätetä aikaa kalenteriin. Useimmissa yrityksissä myynnin johdon rooliin kuuluu terveellä tasapainolla kaikkia näitä rooleja. Johtajan keskeinen osaamisalue pitää olla itsereflektointi, jolloin jokaisen pitää kyetä tutkimaan omaa rooliaan ja määrittämään itse *"mitä teen ja mitä en tee arjessa"* saadakseen aikaan parhaat tulokset (Nieminen & Tomperi 2008, 120).

Myyntijohtajan tehtävä ja osaamisvaatimukset ovat tänä päivänä laajat Ingramin ym. (2015, 9) mukaan. Myyntijohtajalta odotetaan seuraavia taitoja

- Viestintätaitoja sekä kykyä kuunnella
- ihmissuhdetaitoja
- ajanhallinnan ja organisoinnin kykyjä
- toimialatuntemusta, tuoteosaamista
- liiketoimintaosaamista
- kykyä motivoida ja valmentaa yksilöitä
- rehellistä, eettistä käytöstä ja hyviä käytöstapoja
- kykyä verkostoitua toimialalla

Lisäksi myynnin johtajan tulisi fokusoida seuravanlaiseen toimintaan myyntitiiminsä hyväksi:

- Valmistele myyntitiimejä jatkuvaan muutokseen toimimalla esimerkkinä ja mentorina
- Ansaitse luottamus olemalla luotettava, ammattitaitoinen ja suoraselkäinen
- Anna myyntitiimille jatkuvaa palautetta positiivisessa hengessä
- Luo innostava ilmapiiri myyntitiimiin
- Ole mukana toiminnassa olemalla saavutettavissa myyntitiimillesi sekä näkyvä asiakkaille
- Kasvata ja kehitä myyjä jatkavalla työn tai osaamisen kehittämisellä

3.2 Johtamisjärjestelmä ja strategiatyö myynnin johtamisessa

Johtamisjärjestelmä nostetaan opinnäytetyön teoriassa lyhyesti esille. Se liittyy vahvasti myynnin ja strategian mukaiseen johtamiseen, minkä vuoksi sille on ha-
luttu antaa työn teoriaosuudessa jonkin verran painoarvoa.

Kaplanin & Nortonin (2008, 64) mukaan yrityksen johtamisjärjestelmä määrittelee yhtenäiset prosessit ja välineet, joita yritys käyttää muodostaakseen liiketoimintasuunnitelman ja muuttaakseen sen operatiiviseksi toiminnaksi. Lisäksi sekä strategian että operatiivisen toiminnan tehokkuuden seuranta ja kehittäminen ovat osa johtamisjärjestelmää.

Åhman (2004, 146) kuvaa johtamisjärjestelmän perusasioita seuraavasti: kaikilla pitää olla tiedossa, mitä yritys tavoittelee sekä miten visio, arvot ja strategia kuvataan innostavasti. Tätä kautta arjen päätökset voidaan perustella mahdollisimman hyvin henkilöstölle. Kaikilla pitää olla tiedossa mitä itseltä odotetaan, mitkä ovat organisaation yhteiset pelisäännöt ja miten organisaation pelisäännöt eroavat muista organisaatioista. Jokaisen työyhteisössä tulisi tietää, mikä on tapa johtaa, oma rooli siinä sekä tavoiteltava johtamiskulttuuri.

Niemelä & Pirker & Westerlund (2008, 118-119) kuvaavat johtamisjärjestelmää organisaation hermostona, jonka avulla käsitellään tietoa ja jonka avulla toimitaan. Johtamisjärjestelmään kuuluvat esimerkiksi kokousten agendat, kokoukset,

selkeät roolit ja vastuut sekä tehokkaat kommunikaatiokanavat ja -tavat. Johtamisjärjestelmä varmistaa yhteyden strategisten tavoitteiden sekä operatiivisen toiminnan välillä. Se auttaa kontrolloimaan toiminnan avaintunnuslukuja oikea-aikaisesti ja sisältää oikeat lähteet tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi sekä kehittää tulevien tapahtumien ennakointia.

Onnistuneen ja käytännössä toimivan johtamisjärjestelmän kriteereitä ovat yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys, yhden johtamisjärjestelmän periaate ja johdon sitoutuminen johtamisjärjestelmään (Karlöf & Lövingsson 2004, 75-76.)

Johtamisjärjestelmän tavoite on konkretisoida ja tuoda läpinäkyväksi johtamista. Johtamisjärjestelmä toimii organisaation hermostona, jolla tietoa käsitellään ja jonka avulla toimitaan. Johtamisjärjestelmä määrittää organisaation laajuisesti roolit ja vastuut. Johtamisjärjestelmät voidaan jakaa strategisiin Balanced Scorecard järjestelmään, ulkoisesti sertifioitavaan järjestelmään kuten ISO-järjestelmä sekä operatiivisiin sisäisiin johtamisjärjestelmään kuten vuosikellojärjestelmä (Aarnikoivu 2013, 78).

Professori Dave Ulrich (Aarnikoivu 2013, 19) on rakentanut johtamiskoodiston, joka antaa viisi sääntöä hyvään johtamiseen:

- ”Muovaa tulevaisuutta – eli ole strategisti.”
- ”Pane asiat tapahtumaan – eli ole toimeenpaneva johtaja”
- ”Pestaa tämän päivän osaajat. – eli johda osaamista”
- ”Rakenna seuraavaa sukupolvea – eli kehitä inhimillistä pääomaa”
- ”Sijoita itseesi- eli huolehdi henkilökohtaisesta osaamistasi”

Yllä kuvattu koodisto on tutkittavan yrityksen kohdalla erittäin ajankohtaista yrityksen johtaessa strategian mukaista suuntaa sekä muutosta yrityksen toiminnassa. Parhaiden työntekijöiden löytäminen sekä työnantajamielikuvan kehittäminen on havaittu kehityskohteeksi, mutta sen sisältöä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä. Yritys on palkannut useita uusia työntekijöitä 12kk sisällä ja jatkuvuuden kannalta on erittäin tärkeää huolehtia uusien työntekijöiden sisäänajosta yrityksen toimintaan. Virherekrytoinnit ja henkilöstön alkuvaiheen sisäänajon epäonnistumiset tulevat aina yrityksille kalliiksi sekä kuormittavat muuta organisaatiota.

Lisäisin hyvään johtamiseen itsestään huolehtimisen, koska vain johtaja, joka pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja pitää yllä toimintakykyään voi johtaa yritystä saati laajempaa muutosprosessia yrityksen kulttuurissa.

Muutostyö ja strategian noudattaminen vaatii aina määrätietoista johtamista sekä yksilöiden tekemisen suunnan näyttämistä. Työntekijät voivat kehittää omaa tekemistään ja osaamistaan yrityksen strategian mukaisesti vain, jos strategia ja siihen liittyvät valittavat on heille viestitty selkeästi. On tärkeää ymmärtää, että suurin osa tästä viestinnästä hoituu jokapäiväisessä työn arjessa lähimpien esimiesten toimesta, virallisten strategiaviestinnän ulkopuolella. (Aarnikoivu 2013, 42).

3.3 Myyntiprosessit ja niiden johtaminen

Nieminen & Tomperi (2008, 73) kuvaavat prosessin määrittäystä seuraavasti

- Prosessi on ryhmä toisiinsa sidoksissa olevia tehtäviä, jotka luovat yhdessä arvoa asiakkaalle
- Prosessi suunniteltavien tehtävien ketju, jolla on alku ja loppu sekä selkeä tuotos
- Jokaisen prosessin pitää alkaa asiakkaasta – joko sisäisestä tai ulkoisesta- ja päättyä asiakkaaseen

Prosessimaisen työskentelyn hyödyt

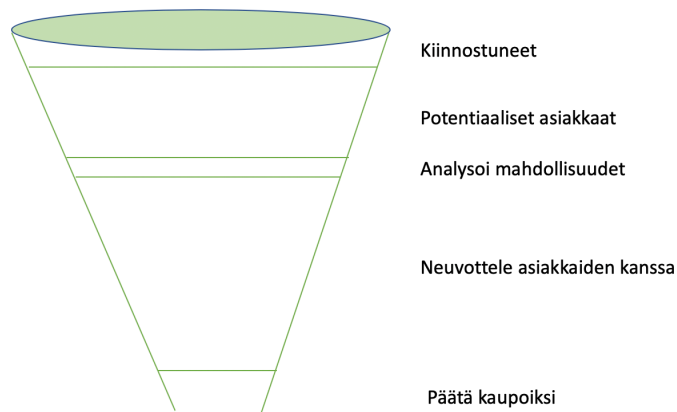
- Asiakas kokee saavansa laadukkaasta prosessista laadukasta palvelua
- Työntekijöiden työ helpottuu ja työntekijät kokevat hallitsevansa työnsä paremmin
- Yhteinen ymmärrys ja vastuukanto lisääntyy organisaatiossa
- Toiminnalle voidaan asettaa tavoitteita, niiden saavuttamista voidaan mitata ja prosesseja hyödynnettäessä myös prosesseja voidaan kehittää
- Toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti

Myyntiprosessi kuvataan myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalliksi (kuvio 10), jonka mukaisesti myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan lopputuloksia suhteessa tavoitteisiin (Nieminen & Tompperi 2008, 73-74).



KUVIO 10. Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen & Tompperi 2008, 74)

Osana toimeenpanon suunnittelua ja toiminnan arviointia on myynnin johdolla työkaluja kuten myyntiputki. Myyntiputken analysointi (kuvio 11) mahdollistaa myynnin johdolle kyvyn arvioida myynnin nykytilaa odotettavasta myynnistä ja myyntistrategian tehokkuudesta.



KUVIO 11. Myyntiputken malli (Cuevas 2016, 60)

Myyntiputken käyttö antaa parempaa kuvaa yritykselle:

- Mistä myynnin mahdollisuudet tulevat
- Yhteisen näkymän miten myynnin mahdollisuuksia voidaan yhdessä käydä läpi myynnin ja myynnin johdon välillä
- Paremman myynnin ennustettavuuden koska putki näyttää missä tilassa mikäkin myyntitilaisuus on putkessa ja missä vaiheessa myynti on muuttumassa laskutukseksi.
- Myyjän tehokkuudesta eli saako myyjä kauppoja putkeen, ja että onko tekemisen määrä oikealla tasolla ja jos kaupat ei clousaannu voidaan myyntimahdollisuuksia analysoida ja sparrailla yhdessä myyjän kanssa.

Myyntiputki toimii myynnin johtamisen työkaluna myyjän ja myynnin esimiehen välillä.

3.4 Myynnin osaamisen johtaminen

Myynnin osaamisen kouluttaminen ja kehittäminen ovat osa myynnin johtamista ja osaamisen kouluttamisen sekä kehittämisen tulee toteutua osana arkipäiväistä tekemistä suorituksen johtamisen ja valmentavan johtajuuden kautta (Nieminen & Tomperi 2008, 139).

Myynnin osaamisen kehittämisen ja johtamisen työkalut:

1. Suorituksen johtaminen ja valmentava johtajuus
2. Osaamiskartta
3. Kehityskeskustelu

Myyjillä tulee olla aidosti kaikki vaadittavat edellytykset, joita myynnin osaamisen kehittäminen kohti huippumyyjän tasoa vaatii. Edellytyksien ollessa kunnossa on ammatillinen kehittyminen mahdollista. Mikäli todetaan, että edellytyksiä ei ole mikään koulutus tai esimiehen toimenpiteet ei korjaa tilannetta ja kaikki investointi ja ajankäyttö ovat turhia. Näissä tilanteissa on tärkeää tunnustaa tilanne ja tehdä yhdessä oikeat johtopäätökset siitä, että yksilön unelmatyöpaikka voi olla jossain

muualla. Yksilöiden osaamisen ymmärrys syntyy yksilöiden valmentavan johtamisen ja kehityskeskusteluiden avulla. Osaamiskartan osalta osaamisen pääosa-alueet voidaan jakaa yleisiin työelämätaitoihin ja ammattiosaamisen osa-alueisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 142).

3.5 Asiakasvalinnat

Asiakassegmentointi on toimintamalli, jolla asemoidaan asiakkaat ja jonka avulla voidaan myynnin toimintaa sekä resursointia kohdistaa tehokkaasti. Segmentoinnissa asiakkaat ryhmitellään asiakkaan koon, toimialan, sijainnin, ostokäyttäytymisen, teknologian tai markkinaosuuden mukaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 77).

Asiakassegmentoinnin rakentamisen jälkeen voidaan kohdentaa yrityksen tuotteiden sekä palveluiden myyntiä oikeille asiakassegmenteille. Kohdentaminen auttaa myyjä ja myynnin johtoa havainnoimaan koko ympärillä olevan markkinan kokonaisuutena, jolloin myös oman yrityksen sijoittautuminen markkinoille kirkastuu. Asiakassegmentointi vastaa kysymyksiin mistä tuotteista, palveluista, hinnoittelusta, konsepteista tai brändistä yrityksen tarjonta lopulta koostuu. Lopulta kyse on aina myynnin voimavarojen kohdistamisesta, jotta myynti saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Segmentointia voidaan rakentaa myös niin sanotun asiakassuhdesegmentointimallin mukaisesti, jolloin asiakkaat ryhmitellään myyjäyrityksen liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä asiakassuhteen mukaisesti myydyin määrän tai asiakassuhteen tyyppin ja keston mukaisesti. Ryhmittelyssä käytetään silloin volyymiasiakas, satunnaisiasiakas, entiset asiakkaat ja ei-vielä asiakkaat mallia. (Nieminen & Tomperi 2008, 77).

Kurvinen & Seppä (2016, 41-42) kuvaavat asiakasryhmien segmentointia myös asiakaskypsyyden ja ostokäyttäytymisen perusteella. Näissä tapauksissa yrityksen on oltava tietoinen asiakkaidensa tulevista hankinnoista ja tunnistettava asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä erityispiirteet kuten useasti toimittajaa vaihtavat asiakkaat.

Tutkittavan yrityksen toiminnalle keskeistä on, että toiminta keskittyy nykyisten asiakassuhteessa olevien asiakkaiden palvelemiseen, jolloin asiakassegmentointi on rakennettu nykyisten asiakaskannan mukaisesti. Tämä on kuitenkin asia, joka tulee ottaa huomioon itse kehittämissäprojektitissa, koska nykymallissa ei huomioida sitä mistä uusien palveluiden ja uusien asiakasryhmien kohdalta kasvun tulisi tai voisi tulla.

3.6 Asiakaskeskeinen organisaatio

Menestyvillä organisaatioilla tekemisen keskiössä on asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärrys: ymmärrys siitä, että ilman asiakkaita ei ole organisaatiota. Tämä myös näkyy koko organisaation läpäisevänä asiakaslähtöisenä toimintana. Asiakaslähtöinen toiminta organisaatiossa edellyttää tietoa asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista. Asiakasymmärrys kerätään aktiivisella asiakastiedon keräämisellä, kokemuksien kautta sekä kehittämällä toimintaa. Johtamisessa ja arjen esimiestyössä asiakkaan tarpeineen tulee ohjata toimintaa (Aarnikoivu 2013, 38).

Tutkittavalla yrityksellä on vahva historia tuotevetoisesta liiketoiminnasta ja organisoitumisen mallista. Galbraith (2005, 19) kuvaa (kuvio 12) tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen organisaation toimintamallien eroja.

		Tuotekeskeinen organisaatio	Asiakaskeskeinen organisaatio
Ihmiset	Suhtautuminen	Valta tuotteen/palvelun omistajalle	Valta työntekijöille joilla <ul style="list-style-type: none"> - Paras ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta - Parhaat suhteet asiakkaaseen - Korkein palkinta osaaville asiakassuhteen johtajille
Palkinta	Mittarit	Tuotteiden myyntimäärä Markkinaosuus	Asiakasosuus tärkeimmistä asiakkaista Asiakastytyväisyys Asiakkuuden elinkaariarvo Asiakkaiden pito ja vaihtuvuus
	Ajattelutapa	<i>”Kuinka monta mahdollista käyttötapaa keksimme tuotteelle?”</i>	Yhteinen ajattelutapa: <i>”Millainen ratkaisu on paras tälle asiakkaalle?”</i>
	Asenteellisuus	Myyjäyrityksen puolella	Ostavan asiakkaan puolella
	Kulttuuri	Uudet tuotteet: uudet ideat, kokeilut	Asiakassuhteiden johtamisen kulttuuri: Etsiä koko ajan uusia keinoja täyttää asiakkaan tarpeet tai rakentaa arvoa

KUVIO 12. Asiakaskeskeinen organisaatio (Galbraith, 2005, 19).

Tuotekeskeiselle organisaatiolle on ominaista, että organisaatiossa jaetaan päätöksentekovalta tuoteomistajille. Sen sijaan asiakaskeskeisessä organisaatiossa

on korkeassa arvossa asiakasymmärrys eli päätäntävällän antaminen heille, joilla on paras ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Myös yrityskulttuureissa, myyntilähestymisessä ja ajattelutavoissa merkittävin ero on siinä, miten ajatellaan asiakkaan näkökulmasta parasta ratkaisua. Yrityskulttuurissa ominaista on myös näkökulma ajattelulle, jossa mietitään jatkuvasti asiakastarpeita, joita asiakaskeskeisellä toiminnalla voidaan täyttää. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakasvastaavista tehdään yrityksen vahvimpia yksilöitä palvellen yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Roolia kehitetään hoitamaan asiakasta parhaalla tavalla, eikä perinteisen mallin mukaisesti tuotemyyjäksi. Asiakasvastaavilta odotetaan vahvaa asiakastuntemusta, syvää ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta sekä heillä pitää olla kykyjä rakentaa tiiviitä pitkäaikaisia asiakassuhteita.

	Tuotekeskeinen organisaatio		Asiakaskeineinen organisaatio
Rakenne	Organisaation mallit	Tuotetiimit, tuotearviot, tuotekannattavuus	Asiakassegmentit, asiakastiimit, asiakaskannattavuus
Prosessit	Tärkeimmät prosessit	Uudet tuotteet Uusien tuotteiden luonti	Asiakkuuksien johtaminen ja ratkaisuiden luonti asiakkaille

KUVIO 13. Pohja asiakaskeineiselle toiminnalle (Gailbraith 2005, 19).

Asiakaskeineisten organisaatioiden toiminnan pohjan (kuvio 13) tulisi aina olla asiakkuuksien kehittämisessä niin liiketoiminnan kuin kannattavuuden osalta. Asiakasratkaisujen luomisessa organisaation tulisi toimia asiakkaiden toiminnan ympärillä asiakkuustiimien avulla, asiakassuunnitelmien avulla ja asiakastoiminnan tehokkuuden mittareita hyödyntäen. Toiminnan onnistumisen määrittää organisaation kyky toimia ratkaisukeskeisesti sekä laadukkaiden asiakkuusvastaavien palkkaus ja osaamisen jatkuva kehittäminen. (Gailbraith 2005, 59). Gailbraith (2005, 19) korostaa, että asiakaskeineisyys ei kuitenkaan tarkoita kaikkiin asiakkaan pyyntöihin suostumista, vaan toimimista asiakkaan eteen kannattavasti ja pitkäjänteisesti.

Jokaisen yrityksen tulisi lopettaa pohdinta siirtymisestä asiakaskeineiseen toimintamalliin ja pikemminkin kysyä itseltään, miten paljon asiakaskeineisen toimintaan tulisi panostaa. Ilman riittävää panostusta ei ole mahdollista pysyä kil-

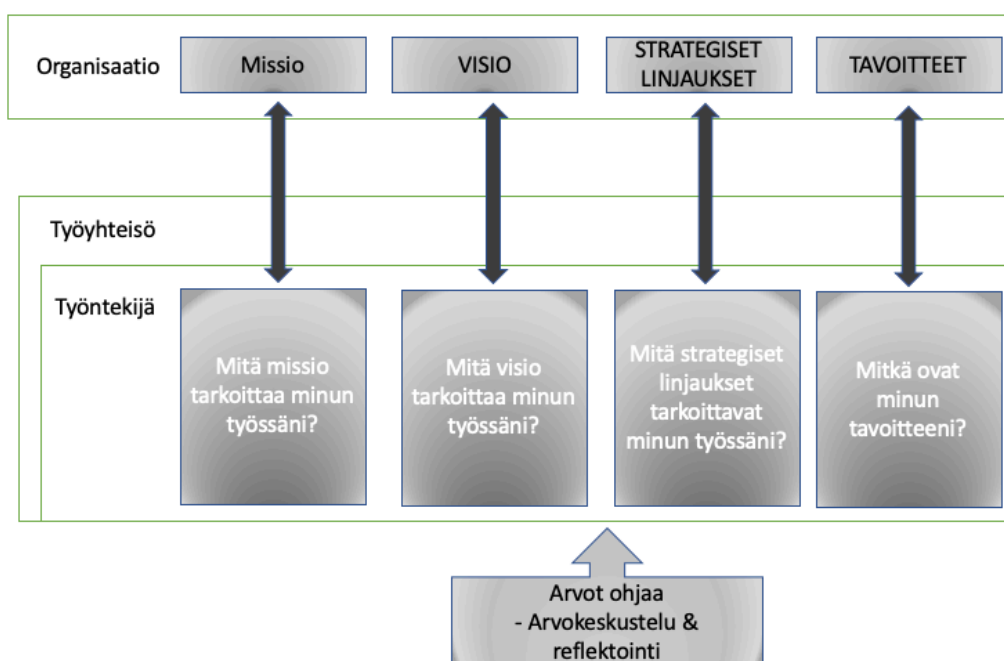
pailukykyisenä ja kannattavana nykypäivän kilpailussa. Menestyksenkäs muutostyö vaatii organisaatioiden rakenteiden uudelleenrakentamista ja muutosta ajattelutapaan. Merkittävin muutostyö pitää tapahtua yksilöissä, joiden halutaan toimivan uuden asiakaskeskeisen toimintamallin mukaisesti. Ilman tätä rohkeaa muutosjohtamista ei todellista muutosta voida odottaa. (Galbraith 2005, 23-24).

Kurvinen & Seppä (2016, 27-29) kiteyttävät hienosti asiakaskeskeisyyden merkityksen. Jokaisen kohtaamisen tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. Siihen päästäkseen asiakkaan tarpeet ja tahtotila pitää ymmärtää, ja odotukset tulee näissä kohtaamisissa lopulta ylittää. Aito asiakaskeskeisyys on yrityksille ajattelutapa ja yksilöille tapa toimia arjessa. Tämän toteutuessa arjessa se on myös kilpailuetu.

4 MYYNKULTTUURIN JOHTAMINEN

4.1 Strategia, missio, visio ja arvot

Menestyvällä organisaatiolla on kivijalka, joka luo perustaa olennaiseen keskittymiseen ja ohjaa konkreettisesti tekemistä. Onnistunut kivijalka sisältää mission, vision, strategian, arvot ja organisaatiotason tavoitteet. Kivijalan tulee sisältää myös asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärrys (Aarnikoivu 2013, 38).



KUVIO 13. Organisaation kivijalka (Aarnikoivu 2013,39)

Aarnikoivu (2013, 39) kuvaa kivijalan rakentamista (kuvio 13) elementeillä. Pelkkä kivijalan rakentaminen ei riitä, vaan nämä asiat pitää kyetä konkretisoimaan jokaisen työntekijän osalta päivittäisen tekemisen tasolle. asiat tulee määrittää ymmärrettävään muotoon jokaisen liiketoimintayksikön, osaston ja ryhmän tasolla. Lisäksi nämä perusasiat, organisaatiotason tavoitteet ja arvot konkretisoidaan ylemmän johdon, esimiehen ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa.

Kurvinen & Seppä (2016, 33) kuvaavat yrityksen arvomaailmaa erottautumistekijöiksi, mutta vain, kun sitä hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti. Yrityksen on turha nimetä arvoikseen mitään sellaista, minkä toteutumiseen arjessa ei olla valmiita käyttämään aikaa ja rahaa. Arvojen tulee ohjata arjen päätöksentekoa kohti

suurta kuvaa ja näkyä kaikessa toiminnassa. Esimiesten vastuulla on kuvata, kuinka arvot edistävät yrityksen ison kuvan eli mission toteutumista. Itseltään on hyvä kysyä, miten arvot näkyvät yrityksen palvelulupauksessa ja miten ne erottavat yrityksen muista.

Suurimmat syyt, miksi strategiatyön jalkautuksessa epäonnistutaan, liittyvät ongelmiin strategian, arvojen tai mission ymmärtämisessä. On epäselvää, mitä sisältö itseasiassa tarkoittaa tai pahimmillaan sisältö on rakennettu muusta toiminnasta täysin irrallisena, jolloin se on lähinnä vain kasa sanoja (Kurvinen & Seppä 2016, 42).

4.2 Myyntikulttuurin ja muutoksen johtaminen

Alahuhta (2015, 134) määrittää yrityksen kulttuurin seuravanlaisesti:

”Yrityskulttuuri on yrityksen tai muun organisaation arvojen, toimintatapojen, vuorovaikutuksen, historian ja yleensäkin kaikkien niin virallisten kuin epävirallistenkin käytäntöjen muodostama kokonaisuus”

Yrityskulttuurilla on valtava merkitys myynnin johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen. Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa vahvasti myyjiin; jos yleinen suhtautuminen myyntiin on kielteinen tai myyjäyksilö voi huonosti. Ilmapiiri vaikuttaa aina tuloksiin ja myyjä ei voi tehdä parastaan, eikä myöskään edustaa parasta itseään asiakkaillensa tällaisessa työyhteisössä. Yrityksessä tulisi aina vallita kunnioitus myyntitiimiä ja myyntiä kohtaan, koska he mahdollistavat omalla työllään muille työn. Vain onnellinen myyjä, joka haluaa täydellä sydämellään myydä ja onnistua, pystyy parhaiten edustamaan yritystään sekä tuotteitaan (Weinberg 2015, 67-68, 70).

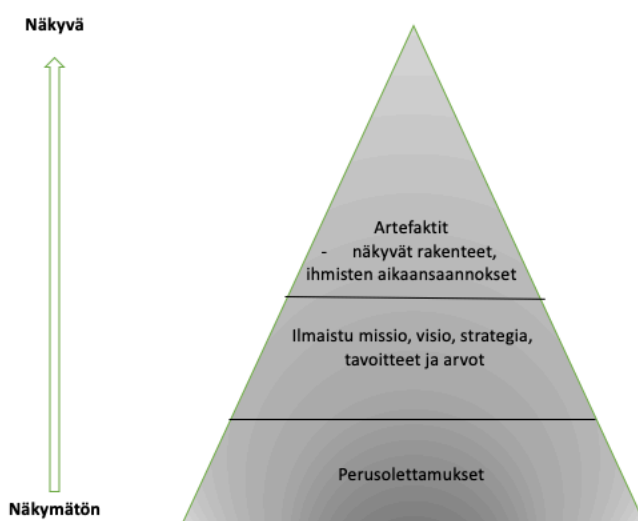
Yrityskulttuuri muuttuu, mutta hitaasti. Olennaista on se, että yrityskulttuuria voidaan muuttaa. Yrityskulttuurin muutoksen ensimmäinen askel on määrittää yrityskulttuurin arvot ja kehittää näitä arvoja. Toinen tärkeä tekijä on avainhenkilövalinnat. Hyvä ja terve yrityskulttuuri mahdollistaa työstä nauttimisen ja isojen tavoitteiden tavoittelun. Johdon vastuulla on määritellä, millaista yrityskulttuuria tavoitellaan (Alahuhta 2015, 134-135).

Schwartz (2018) tutkimuksen mukaan usea yritys ajaa muutoksia toiminnassaan ja muutoksien tahti on tänä päivänä kova. Muutoksessa keskitytään johdon toimesta muuttamaan toimintamalleja, mutta usein organisaatioissa unohdetaan tärkein eli se, miten vaikutetaan ihmisiin muutoksen aikaansaamiseksi. Schwartz teetti kyselyn 100 toimitusjohtajalle, joista 85% oli yrityksessään ajanut merkittävää muutosta viimeisen vuosikymmenyksen aikana. Näistä 75% koki, että muutos epäonnistui tuottamaan minkäänlaista liiketoiminnan kehitystä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Liiketoiminnan muutokset epäonnistuvat, koska muutoksissa tyypillisesti kaikki muutos tehdään prosessien, toimintamallien, toimitilojen, rakenteiden ja teknologian ympärillä. Osa yrityksiä huomioi käytösmallien merkityksen ottamalla ideoita vastaan henkilöstöltä sekä kouluttamalla uutta osaamista.

Yksilön merkitystä ei voi väheksyä, koska yrityskulttuurin on muututtava, jos uusi strategia halutaan saada elämään työntekijöiden arjessa. Kulttuurin sisällä ja ihmisten käsissä on syvään juurtuneet toimintamallit, uskomukset ympäröivästä maailmasta sekä erilaiset pelkotilat ja epävarmuuden tunteet. Muutoksen on lähdettävä ylimmästä johdosta ja yrityksen vaikuttajapersoonista, joiden tulee käydä muutos läpi itsensä kanssa. Psykologit kutsuvat ilmiötä ”Immunitettina muutokselle”, jossa yksilön on ajan kanssa tutkittava itseään, omaa motivaatiotaan ja asenteitaan muutoksen onnistumiseen. Johtajan muuttaessa omaa käytöstään ja tuntemuksiaan on hänellä vasta silloin mahdollisuus luoda uusia toimintamalleja ja esittää niitä ihmisille aidolla sekä vastaanottavalla tavalla. Muutos lähtee aina yksilöstä, joka joutuu poistumaan omalta mukavuusalueeltaan. Tutkimuksessaan Schwartz (2018) korosti muutosjohtamisessa johtajan vastuuta omasta ajankäytöstään muutostilanteissa.

On tärkeää päättää ajavansa muutosta kolmesta asiasta kerrallaan ymmärtäen sitä kautta omat tärkeysjärjestykset eteenpäin ajettavissa asioissa. Muutoksen seurantaan ja ihmisten reflektoinnille tulee jättää myös aikaa kalenteriin, koska kulttuurin muutoksessa suurin aika tulee käyttää ihmisten parissa käyden läpi näkymättömiä esteitä muutokselle ja ymmärtäen vastustuksen, vaikka nykyiset vanhat toimintamallit eivät olisi toimivia (Schwartz 2018).

Organisaatioiden kulttuuri sisältää useita tasoja, joista osa on näkyviä ja osa näkymättömiä toimintaa ohjaavia tekijöitä. Aarnikoivu (2013 132-133) kuvaa näitä Scheinin kolmella tasolla (kuvio 14). Tasoista helpoimmin havainnoitava taso on artefaktien taso: mitä on nähtävissä ja kuultavissa, kun liikkuu organisaatiossa. Toinen helposti näkyvä taso on kirjoitetut ja näkyvät missio, visio, strategia, tavoitteet ja arvot. Arvoilla pyritään vaikuttamaan kulttuuriin, minkä vuoksi ne ovatkin tavoitteeksi asetetun kulttuurin ilmentymä. Monen yrityksen kulttuuria voidaan luokitella kahden ylimmän tason näkyvällä tasolla.



KUVIO 14. Organisaatiokulttuurin tasot (Aarnikoivu 2013, 133).

Tasojen alimpana ovat perusolettamukset. Perusolettamuksina toimivat organisaatiokulttuurin yhteisen oppimisprosessin tuloksina opitut arvot, uskomukset sekä oletukset. Perusolettamuksilla on aina oma historiallinen vaikutuksensa kuitenkin, miten organisaation aiempi menestys tai onnistumiset on huomioitu tai miten ne on koettu.

Yhteisiä kokemuksia kokeneet työntekijät siirtävät aina voimassa olevia arvoja ja uskomuksia ajassa eteenpäin uusille työntekijöille. Perusolettamukset ovat organisaation syvin ja vahvin kulttuurin taso, jolla on aina vahva vaikutus näkyvään käytökseen toisin kuin kirjoitetuilla arvoilla tai kuvatuilla rakenteilla. (Aarnikoivu 2013, 133).

”Perusolettamusten tasoon vaikuttaminen edellyttää ennen kaikkea keskustelua, sanoihin sisään menemistä, toivotun käyttäytymisen määrittämistä ja näkyväksi tekemistä” (Aarnikoivu 2013, 134).

Kulttuuri luo organisaatiolle pysyvyyttä ja suojaa, minkä vuoksi organisaatiokulttuuriin kohdistuvat muutokset saavat aina aikaan vastarintaa ja voimakkaita reaktioita. Kulttuurin kehittämistyö tulisikin aloittaa seuraavilla askelilla (Aarnikoivu 2013, 134):

- 1) Määritä tavoitetila: Millainen kulttuuri palvelee tehtävien toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista?
- 2) Nykytilan arviointi ja vertailu tavoitetilaan
- 3) Kartoitus ja päivitys jos seuraavat asiat eivät ilmennä tavoitetilaa:
 - a. artefaktit eli mitä näkyy, kuuluu ja tuntuu kun liikkuu organisaatiossa
 - b. arvot, päämäärät ja strategian sekä näiden yhteys tavoitetilaan
 - c. perusolettamukset: rohkeus puuttua tavoitetilasta poikkeavaan käytökseen ja haastaa itsestään selvyiksi organisaatiossa
- 4) Tavoitetilaan pääsyyn edellyttävät toimintamallit, rakenteet, tapa toimia ja pelisäännöt
- 5) Seuranta

Menestyvältä myyntikulttuurilta ja sen rakentamiselta vaaditaan paljon niin muutostyön kuin rakenteiden kannalta (Nieminen & Tompperi 2008, 73).

Loin voittavan myyntikulttuurin rakenteet (kuvio 15) hyödyntäen näkemyksiä Nieminen & Tomperi (2008, 132-213) ja (Frost, 2017 mukailen)



KUVIO 15. Voittavan myyntikulttuurin rakenteet (Nieminen & Tomperi 2008, 132-213, Frost, 2017 mukailen).

Voidaan todeta siis, että myyntikulttuuri on monen tekijän summa ja vaatii niin johtamiselta kuin yksilöiltä paljon. Myyntikulttuuri on organisaation kilpailuetu, jota kilpailijat eivät voi jäljitellä. Hyvän työpaikan rakentaminen pitää olla osa älykästä strategiaa. Hyvässä yrityskulttuurissa halutaan työskennellä, ja tällaisiin työpaikkoihin on enemmän ja parempia työnhakijoita kuin kilpailijoilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 179.)

Avaan tarkemmin kuvion 15 Voittavan myyntikulttuurin rakenteet sisältöä seuraavaksi ja hyödynnän teorian sisältöä itse toiminnan kehittämässä.

Tomperi & Nieminen (2018, 19, 27) nostaa vision merkitystä kuvaamalla sitä, kun yritys on lastattu oikeilla ihmisillä ja he ovat oikeissa työtehtävissä. Näin on mahdollista matkata kohti oikeaa suuntaa. Suurinkaan visio ilman oikeita ihmisiä ei ole minkään arvoinen. Oikeilla ihmisillä on kyky innostaa myös kanssamatkustajat mukaan matkalle sekä kyky tarvittaessa muuttaa myös suuntaa. Väärät ihmiset sen sijaan keskittyvät laittamaan kapuloita rattaisiin. Väärät asenteet levittävät ympärilleen negatiivisuutta, joka helposti tarttuu myös muihin.

Frost (2017) korostaa, että myyjähenkilöt tarvitsevat suurimman syyn ja tarkoituksen työllensä. Pelkkä palkka harvemmin motivoi yksilöitä antamaan kaikkensa joka ikinen päivä. Yhteinen visio ja missio tulisi olla mahdollisimman selkeä kuten ”tavoittelemme markkinaosuutta x markkinasta tai olemme yrityksen menestyvin tiimi”. Yhteinen visio mahdollistaa motivoitumisen tekemiseen ja tiivistää myös tiimityötä tiukkoina aikoina. Myyjien tulee ymmärtää ja sisäistää yrityksen tarina, jota he kertovat myös omassa asiakaskentässään.

Yritykset, joilla on jaetut arvot henkilöstön kanssa, näkevät enemmän työhönsä sitoutuneita työntekijöitä ja tehokkaampaa työntekoa. Toimivat ja sisäistetyt arvot helpottavat johtamista. Myynnissä ja johdossa jokaisen tulee ymmärtää strategian merkitys ja tavoitteet. Johdolla tulee olla yhteneväinen ymmärrys strategiasta ja sen painopisteistä. Esimiesten vastuulla on viestiä toistuvasti strategian tavoitteista, toimia esimerkkinä, sitoutua strategian mukaiseen toimintaan sekä liittää strategiset tavoitteet yksilöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin (Tomperi & Nieminen 2008, 190-192).

”Kun ihmiset tietävät, mikä haluttu muutos on, he ryhtyvät puhumaan ja pohtimaan tätä. Tämä syventää ymmärrystä sekä strategian mukaisia tekoja. Eli kun saadaan tekoja, ruvetaan saamaan myös tuloksia” (Laakso 2016)

Niin asiakkaita, toimintaa kuin strategiaa koskevassa viestinnässä kyse on luottamuksesta. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja toistuvaa useassa eri kanavassa. Hierarkiaan perustuvaa viestintää on hyödynnettävä, koska esimiehen suora ja yksilön työtä koskeva viestintä koetaan yleisesti kaikkein tehokkaimaksi. (Tomperi & Nieminen 2008, 190-191). Luottamusta myyntikulttuurissa on tärkeää rakentaa kaksisuuntaisella viestinnällä myyjän ja esimiehen välillä, eli antamalla ja pyytämällä palautetta niin myyjän kuin esimiehenkin työskentelystä (Frost 2017).

Toiminnan ja myynnin prosessien ymmärrys kaupalliselle menestykselle tulee tuntea ja sovittuja malleja pitää noudattaa, jotta toimintaa voidaan johtaa prosessien avulla. Vain kuvatusista toimintamallista lähtien voidaan toimia sekä toiminnan tehoa arvioida ja korjata tarvittaessa, jos prosessi todetaan tehottomaksi. Vain ymmärryksen ja tiedon kautta voidaan muokata myynnin prosesseja ja kouluttaa osaamista myyntiorganisaatioon. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten heidän asiakkaansa ostavat tuotteita nyt ja tulevaisuudessa (Cuevas ym. 2016, 29).

Valmentavaa johtajuutta käydään tarkemmin läpi luvussa 5, mutta yleissääntönä myyntikulttuurin johtamisessa on aktiviteettien eli tekemisen ja odotusten johtaminen sekä yksilöitä tukeva ote, jolla poistetaan tehokkaan työskentelyn esteitä (Frost 2017). Myynnin valmentavassa otteessa on lopulta aina kyse tiimin johtamisesta suorituksiin yksilöiden kautta. Esimiehen vastuulla on tavoitteiden asettaminen, mutta tärkeintä on löytää keinot, joilla johtaa ja valmentaa yksilöt parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Myynnin johtamisessa aikaa yksilölliseen johtamiseen pitää löytyä myynnin esimiesten kalentereista (Weinberg 2015, 117-120).

Merkittävä tekijä myynnin menestykselle on laadukkaan myynnin rekrytoinnit. Yksilöiden kouluttaminen, johtaminen ja motivointi ovat merkittäviä tekijöitä, mutta vaativat aina oikeanlaisen yksilön taaksensa onnistuakseen. Myynnin rekrytointiin tulisi panostaa merkittävästi sekä myyjäprofiilin kanssa että kulttuurillisen sopivuuden kanssa, koska rekrytointi on aina iso investointi. Myyjien rekrytointiin tulisi panostaa niin rekrytointitarpeen, työnkuvauksen, rekrytointimenetelmien kuin arvioida rekrytointien menestystä. (Cuevas ym. 2016, 201). Myyjän palkkaus, kouluttaminen ja pitäminen talossa pitää nähdä investointina, johon panostetaan henkilökohtaisella säännöllisellä valmentavalla otteella. Myyjillä pitää olla oikeus tulla johdetuksi ja saada jatkuvaa kouluttamista menestyäkseen työssään (Frost 2017).

Myyntityö vaatii tänä päivänä yksilöiltä jatkuvaa oppimisen kulttuuria asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseksi. Oman toimintaa on muokattava vastaamaan asiakkaiden sekä markkinan tarpeita. Uudistuminen ja innovaatiot vaativat jatkuvaa kehittymisen kulttuuria sekä perinteisiä organisaatorajoja rikkovaa yhteistyötä (Mäntyneva 2019, 27).

Huippumyyjän suorituskyvyn perustan muodostaa yksilön avoin asenne, nälkäisyys, sisukkuus, oma-aloitteisuus ja halua kehittyä työssään. Oikeanlaisella asenteella varustettu myyjä voi aidosti toimia asiakaslähtöisesti ja olla yrityksensä suurlähteläs (Nieminen & Tomperi 2016, 23-24, 28).

Myyjän rooliin kuuluu suoritustavoitteet kuten proaktiivinen myyntityö, asiakas-kontaktointi ja asiakastapaamiset. Kurinalainen tekeminen vaatii sitoutumista tekemiseen sekä yhdessä sovittujen toimintamallien noudattamista. Jim Collins korostaa kurinalaisen kulttuurin ja yrittäjähenkisen työmoraalin merkitystä, joiden kautta saavutetaan ylivoimaisia ja pysyviä tuloksia. Vapauden ja vastuun pitää kulkea aina käsi kädessä ja tavoitteellinen tekeminen pitää olla osa myyjän arkea (Nieminen & Tomperi 2016, 203).

Frostin (2017) mukaan uusien asiakaskuntien, tuoteryhmien tai vertikaalisen myynnin tekeminen vaatii rohkeaa ja ketterää tekemistä. Ketterään tekemiseen kuuluu osana pääsy dataan ja datan hyödyntäminen, jotta voidaan tehdä toiminnallisia päätöksiä sekä arvioida tekemisen onnistumista.

Ketteryyttä voidaan kannustaa yhteisissä myynnin 10 minuutin sparraushetkissä seuraavasti:

1. "Mitä saavutimme eilen?"
2. "Mitä saavutamme huomenna?"
3. "Mitä sinun pitää muuttaa ollaksesi tehokkaampi?"

Myyjien pitää kyetä ottamaan riskejä. "Fail fast" kulttuuri, jossa epäonnistumisetkin suvaitaan, on sallittua niin kauan kuin toimintaan kuuluu läpinäkyvyys eli suoritukset sekä epäonnistumiset voidaan avata muille ja jakaa oppimisen avuksi (Frost 2017).

Frost 2017 kannustaa myyntitiimejä terveeseen kilpailukulttuuriin. Myyntitiimeille olisi hyvä rakentaa yhteinen "vihollinen" eli syy tehdä töitä yhdessä ja kasvattaa myyntejä. Toinen vaihtoehto on haastaa tiimiä peittoamaan toisen tiimin tulos tai kilpailija markkinoilta. Myös kannustus omien tulosten ylittämiseen kuukausi- tai kvartaalitasolla on hyvä motivaattori. Esimiehen tulee kannustaa yhteistyöhön ja oppimiseen parittamalla tiimeissä uusia ja vanhempia myyjiä yhteen. Näin ollen uusilla on mahdollisuus oppia uutta vanhemmilta sekä vanhempi saa rinnallensa nuoremman kirittäjän. Myyjän pitää olla luonteeltaan kilpailuhaluinen, joten esimiehen tulee luoda tiimeille ja yksilöille erilaisia myyntikisoja ja kannustimia, joissa palkinnot voivat olla yksilötason tai tiimitason palkintoja. Esimiehen

pitää muuttaa erilaisten kilpailuiden ja kannustimien sisältöä jatkuvasti pitääkseen yllä kipinän koko tiimin tasolla.

Lisään listalle vielä asiakaslähtöisyyden, jonka tulee olla myyntiorganisaation toiminnan keskiössä. Aarnikoivu (2013, 38) korostaa, että asiakaslähtöisyydessä, johtamisessa ja arjen päivittäisessä myyntityössä asiakkaan tarpeineen tulee ohjata toimintaa.

Nostan myös keskiöön myyntikulttuurin johtamisen eriteltynä yrityskulttuurista, koska on tärkeää ymmärtää tutkittavan yrityksen olevan pohjimmiltaan myyntiyri-tytys, jonka myyntikulttuuria tulee kyetä johtamaan muutokseen. Lopulta myyntikulttuurin ja yrityskulttuurinkin muutoksen taustalla on samojen asioiden muutoksesta kyse.

”Kulttuuri viime kädessä määrittelee sen, menestyykö tiimisi tai organisaatiosi” (Nieminen & Tomperi 2008, 177).

4.3 Henkilökohtaisen myyntityön murros

Henkilökohtainen myyntityö on taitoa tuottaa asiakkaalle arvoa henkilökohtaisella työllä sekä yrityksen yksilöiden vuorovaikutuksen avulla. Myyntitaito on kykyä ja kompetenssia hoitaa sekä hallita asiakkuuksia vuorovaikutustilanteissa (Cuevas ym. 2016, 3-4).

Perinteinen myyntityö on aina perustunut vahvaan myyjästä lähtevään kehotukseen asiakkaalle ostaa tuote nyt. Tämä malli on muuttunut ja tämän päivän henkilökohtaisessa myyntityössä on tärkeintä rakentaa asiakkaalle relevanttia viestintää, joka vaatii entistä laadukkaampaa taustatyötä sekä määrittelyä asiakkaan tarpeista, ostomotiiveista, asiakkaan prosesseista sekä ymmärrystä siitä, miten asiakas määrittää yhteistyöstä saavansa arvontuoton (Ingram 2015, 10).

Asiakkailla on entistä parempi pääsy tarvittavaan tietoon ja he ovat tottuneita etsimään tietoja itse ennen kuin kontaktoivat myyjää. Asiakas odottaa toimittajaltaan entistä enemmän, entistä laadukkaampia ja valmiiksi valmisteltuja ratkaisuita toimittajaltaan. Myyjän odotetaan tekevän tämän kaiken myös proaktiivisesti

sekä oikea-aikaisesti. Myös verkostojen merkitys kasvaa entisestään niin myyjälle kuin ostavalle asiakkaalle hänen valitessaan toimittajaa (Cuevas ym. 2016, 16).

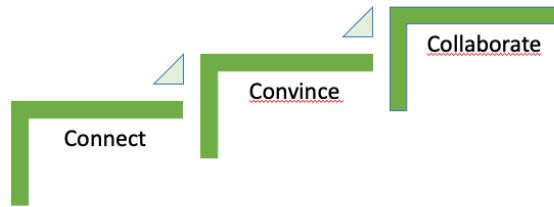
Myynnin mallit ovat murroksessa ja kuuluisa AIDAS-myyntimalli (Attention, Interest, Desire, Action, Satisfaction) on myyntitekniikkana vielä tänäkin päivänä perinteisessä myyntiprosessissa myyjän apuna. Malli on vuodelta 1925 ja mallin on kuvattu olevan myyntitekniikka, jonka taidot on opetettavissa myyjälle (Cuevas ym. 2016, 27).

Challenger Sale -malli kehitettiin Dixon ja Adamsonin toimesta vuonna 2011 tutkimuksen perusteella, jolla tutkittiin myyjien tuottavuutta. Tutkimuksen mukaan myyjätyypit voidaan jakaa viiteen kategoriaan. Hard Worker ei anna helposti periksi, on omatoiminen ja aina valmis tekemään ylimääräisen askeleen tuloksen eteen. Laajan maailmankatsomuksen omaava Challenger ymmärtää asiakasta ja haastaa myös häntä ajattelemaan toisin hänen omasta liiketoiminnastaan. Relationship builder on yksilö, jolla on kyky rakentaa vahvoja suhteita asiakkaan organisaatioon. Lone Wolf on itsevarma ja seuraa omia vaistojaan. Häntä on hankala kontrolloida. Reactive problem solver on luotettava ongelmien ratkaisija niin asiakkaan kuin omankin organisaation välillä. Dixonin ja Adamsonin tutkimus osoittaa, että yrityksiä tuloksista jopa 39 prosenttia saavutetaan Challenger Sales -tyypin myyjillä, 25 prosenttia Lone Wolf -tyypin myyjillä, 17 prosenttia Hard Worker -myyjillä, 12 Reactive Problem solver -tyypin myyjillä ja vain 7 prosenttia Relationship builder -profiilin myyjillä (Cuevas ym. 2016, 28).

Cuevas ym. (2016, 28) kuvaa Challenger Sales -myyjillä olevan kykyä tarjota asiakkaalle yksilöllisiä näkökulmia ja uskallusta haastaa asiakas tarvittaessa. Heillä on vahva kahden suunnan kommunikaatiokyky ja he tuntevat, mitä asiakkaat arvostavat. He osaavat tunnistaa asiakkaan liiketoiminnan taloudellisia ohjaajia ja keskustelevat mielellään liiketoiminnan tunnusluvuista.

Schultz ja Doer kehittivät kolmitasoisen Insight and Solution Selling (kuvio 16) mallin 2014, jolla erotetaan huippumyyjät perustason myyjästä. Tasolla 1 Con-

nect huippumyyjät yhdistävät asiakkaan tarpeet ja toimittajan tarjonnan sekä kyvykkyudet yhteen rakentaen samalla yhteyttä asiakkaaseen yksilöllisesti henkilötasolla.



KUVIO 16. Insight & Solution mallin portaat

Tason 2 Convince portaalla parhaat myyjät vakuuttavat asiakkaan hyötysuhteesta sekä saavat asiakkaan vakuuttuneeksi siitä, että myyjällä on heille paras vaihtoehto saatavilla olevista vaihtoehdoista.

Tasolla 3 Collaborate parhaat myyjät ovat jatkuvassa vuorovaikutusyhteydessä asiakkaisiin tarjoten uusia ideoita sekä näkemyksiä asiakkaan hyödyksi. He rakentavat kumppanuutta asiakkaan kanssa työskennellessään. Kumppanuuden avulla on mahdollista rakentaa luottamuksellista suhdetta ja saada entistä parempia mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle oikeita ratkaisuita.

Solution Sales -mallia suositellaan oikeana lähestymistapana, sillä B2B asiakassuhteet ja liiketoiminta ovat kompleksisia ja vaativat paljon kustomointia tuotteiden sekä palveluiden osalta kustomointia (Cuevas ym. 2016, 29).

Myyntimallien muutoksen ymmärtäminen on tärkeää muokattaessa myyjien toimintaa, ennustettaessa asiakkaan toimintaa sekä mukautettaessa myyjän toimintaa myyntiprosessin eri vaiheissa. Lisäksi myynnin epäonnistumisen on helpompi saada käsitys epäonnistumiseen johtaneista syistä myyntitilanteiden taustalla. Myyntimallien vahvan muutoksen taustalla ovat muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä, toimintaympäristöjen muutokset globaalin kilpailun kasvaessa, tiedon helpompi saatavuus sekä uusien teknologioiden tuottama muutospainetehtäisiin liiketoimintamalleihin (Cuevas ym. 2016, 29).

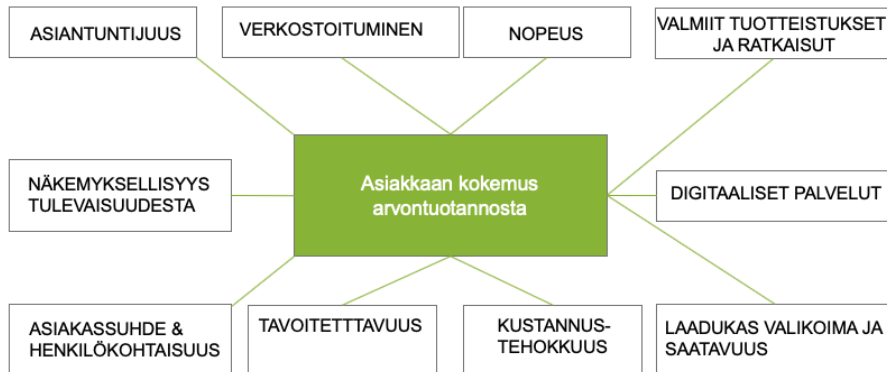
4.4 Asiakkaan kokemus arvontuotannosta

Day & Moorman (2010, 15-16, 67-72) kuvaavat asiakkaan kokemaa arvoa vaihtokauppana hyödyistä, jotka asiakas kokee saavansa tarjonnasta suhteessa kokemukseen, tuotteen hintaan ja sen hankintaan sidottuun riskiin, jonka asiakas on valmis ottamaan hyväksyessään tarjotun tuotteen tai palvelun. Arvontuoton kokemus on aina yksilöllinen asiakastasolla. Niin arvokas kuin edullinen tuote voi tuottaa merkittävää arvoa asiakkaalle, koska kokemus on aina suhteessa hankintaan sidottuun riskiin tai vaivannäköön. Arvontuottamisen ymmärryksen avulla luodaan erottautumistekijöitä kilpailijoista, rakennetaan kilpailuetua ja asiakasta kiinnostavaa viestintää sekä lopulta suurempia tuottoja yritykselle.

Arvon kuvataan tuottavan parempaa ja helpompaa elämää täyttämällä asiakkaan tarpeet sekä ratkaisemalla asiakkaan ongelmat. (Jaakkola & Hakanen, 2012.)

Nostan opinnäytetyössä esille asiakkaan kokemaa arvontuottoa, koska Hanne Murtola (2019) teki opinnäytetyönsä kohdeyritykselle toimeksiantona, joiden tuloksia tutkittaessa nousi esille yrityksen asiakkaiden kokemukset arvontuotosta. Opinnäytetyön tekijä toimi työroolinsa puolesta Murtolan opinnäytetyön idean toimeksiantajana. Tavoitteena oli ymmärtää ja hakea tukea jo saaduille havainnoille organisaation kehittämistarpeista arvontuoton osalta suhteessa asiakkaiden odotuksiin nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksena yrityksen asiakaskunnalle loppuvuoden 2019 aikana.




KUVIO 17. Asiakkaiden kokemus arvontuotannosta. (Murtola 2019)

Murtolan (2019) havainnot siitä, mitkä asiat muodostavat arvoa asiakkaalle yrityksen asiakkaissa (kuvio 17) vahvistavat entisestään kehityskohteiden kriittisyyttä sekä yrityksen myynnin koulutustarpeita, jotka käydään läpi tutkimusosuuksessa.

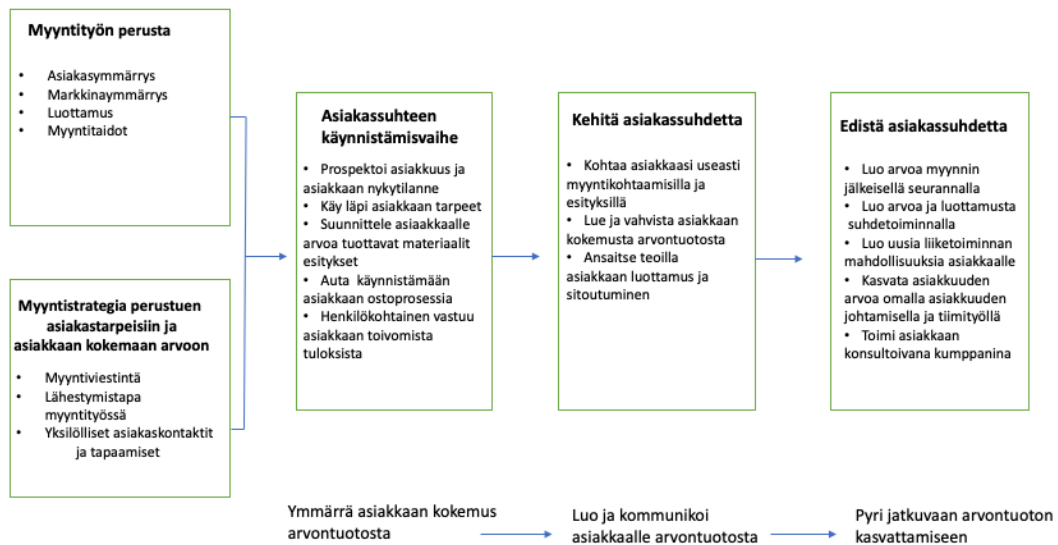
Asiakkaat kokevat lisääntyvässä määrin epäluuloa yritysten markkinointia kohtaan. Sen sijaan asiakasluokitusten ja asiakashoitomallien mukaisen asiakaskeskeisen markkinoinnin kiinnostus on asiakkailla kasvussa. Asiakaskin odottaa, että hänelle viestitään häntä kiinnostavista asioista, joiden asiakas kokee tuottavan hänelle arvoa. Toimialan ja asiakkuuksien tarpeiden syvälinen tunteminen on tämän päivän myynti- ja markkinointityön keskiössä (Rubanovitch 2010, 118).

4.5 Luottamukseen perustuva asiakassuhdemyynnin prosessi

Opinnäytetyön yrityksellä on asiakassuhteita useilla erilaisilla kypsyyssasteilla. Useat asiakkaat ovat pitkäaikaisia ja uusia syntyä viikkotasolla eri liiketoiminnan alueille. Pitkäaikaiset suhteet eivät välttämättä kuitenkaan tarkoita asiakassuhteiden olevan kumppanuuksia tai asiakassuhteen olevan syvällisiä. Osalle asiakkaista yritys on toimittaja muiden joukossa ja luottamuksellista lisäarvoa tuottavaa syvempää asiakassuhdetta ei jostain syystä ole kyetty synnyttämään.

Yrityksen mission mukaisesti ”*Me mahdollistamme suurella  asiakkaidemme menestyksen*” asiakassuhteita ja asiakasymmärrystä tulee syventää, jotta missiota on mahdollista toteuttaa asiakkaille ja myynti kykenee toimimaan mission mukaisesti.

Ingram ym. (2015, 19-21) kuvaavat luottamukseen perustuvaa myyntiprosessia (kuvio 17) seuraavalla rakenteella:



KUVIO 17. Luottamukseen perustuva asiakasmyyntiprosessi (Ingram ym. 2015, 19)

Myyntityön perustukset rakentuvat asiakas- ja markkinaymmärryksen, luottamuksen sekä myyntitaitojen ympärille. Luottamuksen rakentamisen perustana myyntityöhön kuuluu keskeisenä osana asiakassuuntautuminen, tehtävään vaadittava kompetenssi, rehellisyys, jämpäisyys pitää lupauksensa ja palata asiakkaalle sovitusti sekä henkilökemioiden sopivuus myyjän ja asiakkaan välillä.

Myyntistrategiaa, myynti- ja markkinoinnin viestintää sekä asiakaskohtaisia tulee rakentaa asiakas- ja markkinakohtaisella viestinnällä perustuen ymmärryksen asiakkaiden tarpeista ja asiakkaiden odotuksista arvontuoton osalta.

Asiakassuhteen käynnistys tai rakennusvaihe aloitetaan strategisesta asiakasprospektoinnista eli yritykselle sopivien asiakkaiden kuvaamisesta sekä ymmärryksestä asiakkaan sopivuudesta yrityksen asiakkaaksi. Osana prospektointia selvitetään asiakkaan tarpeet, joiden avulla asiakaskohtainen myyntiviestintä ja

myyntimateriaalit rakennetaan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Asiakas tulee vakuuttaa arvolupauksella ja hyödyillä yhteistyöstä, jotta varsinainen ostoprosessi asiakkaalta saadaan aktivoitua.

Jo olemassa olevien asiakkaiden asiakassuhteiden syventäminen vaatii myyjältä jatkuvaa kohtaamista asiakkaan kanssa niin myyntiviestinnän, kontaktoinnin kuin laadukkaiden myyntimateriaalienkin osalta. Viestinnässä tulee vaalia arvontuotannon esilletuomista ja asiakkaan kokeman arvontuotannon jatkuvaa kehittämistä sekä sen yhteistä kehittämistä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kokema arvo on aina asiakaskohtaista. Eri asiakkaat kokevat eri asiat tärkeiksi kuin toiset. Myyjällä tulee siis olla kyky mukautua viestinnässään ja kohtaamisissa aina asiakaskohtaisesti. Vain ymmärtämällä asiakkaan yksilölliset tarpeet kykenee myyjä muuttamaan omaa toimintaansa asiakaskohtaisesti. Luottamus sekä asiakkaan sitoutuminen tulee aina ansaita.

Edistääkseen entisestään luottamussuhdetta tulee myyjän hoitaa asiakassuhdetta myös myynnin jälkeen. Varsinkin isommissa projekteissa asiakkaan jälkihoito on tärkeää luottamuksen rakentamiseksi. Myyjältä odotetaan myös kykyä arvioida asiakassuhteen syvyyttä sekä tarvittavia toimenpiteitä asiakassuhteen lujittamiseksi. Luottamussuhteen lujittaminen tulee olla jatkuvaa ja vaatiikin myyjältä vastuuta luoda asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tai ideoita asiakkaan omaan liiketoimintaan. Lisäksi myyjän tulee pystyä lujittamaan asiakassuhteen syvyyttä myyjäorganisaation sisällä eri osa-alueiden osaajien tai asiantuntijoiden kautta. Näin asiakas näkee, mitä kaikkea arvoa kokonaisuutena myyjäorganisaatio voi asiakkaalle tuottaa nyt ja jatkossa (Ingram ym. 2015, 19-31).

Luottamuksen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Koen, että rehellisyys ja luottamuksellinen toiminta on meille suomalaisille tärkeää niin arjessa kuin työelämässä, ja näin ollen tärkeä osa kulttuuri-identiteettiämme.

4.6 Key Account Management

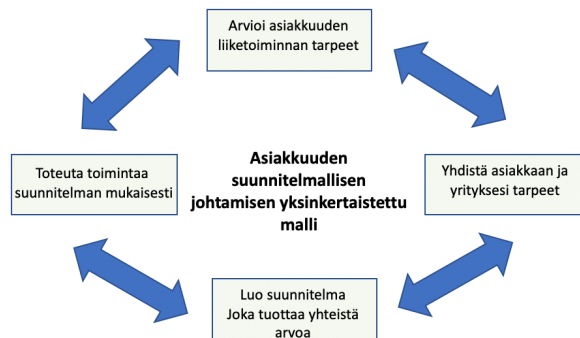
Opinnäytetyön tekijä nostaa käsitteen Key Account Management esille, koska osa-alueen kehittämistoimia tullaan nostamaan toiminnallisessa osuudessa esille. Opinnäytetyön yritykselle on ominaista, että vain pieni osa asiakkaista tuo merkittävän osan liikevaihdosta. On siis perusteltua, että näitä asiakkuuksia hoidetaan tietyllä erityisellä huomiolla.

Mäntyneva (2019, 9-12) viittaa Key Account Managementilla yrityksen avainasiakkuuksiin. Avainasiakkuudet ovat asiakkaita, joita hoidetaan pitkäjänteisesti ja joilla on erityinen merkitys yritykselle. Avainasiakkaita eivät ole kaikki yrityksen asiakkaat. Tulee myös huomioida, etteivät avainasiakkaat aina välttämättä ole yrityksen suurimpia asiakkaita. Avainasiakashoitomalli on yrityksen strategisten asiakkuuksien hoitamista koko organisaation tasolla.

Yrityksen pyrkimys on vastata asiakkaiden olemassa oleviin ja tulevaisuuden tarpeisiin saavuttaakseen parempaa asiakaskannattavuutta, suurempaa osuutta ostoista, parempaa asiakassitoutumista, ennustettavuutta sekä parempaa asiakastytyvääsyyttä. Asiakkuuksien johtaminen voidaan eritellä strategiselle, operatiiviselle ja taktiselle tasolle.

Jokainen asiakas arvioi toimittajavalintojaan omilla kriteereillään, joten asiakkaan sitoutuminen myyvän yrityksen tarjontaan ei ole mitenkään itsestäänselvää. Avainasiakkuuksien johtaminen on malli, jota tulee systemaattisesti johtaa. Avainasiakasmallin sisältö ja se, miten avainasiakkaita yrityksessä hoidetaan, tulee selkeyttää organisaatiolle. Yritysten pitää tavoitella asiakasarvon kasvua suuremman asiakasfokuksen avulla.

Jordan & Vazzana (2012, 119) kuvaavat yksinkertaista asiakassuunnittelumallia mallilla (kuvio 18), jossa asiakaskohtainen asiakkuudenhallintasuunnitelma rakennetaan arvioimalla asiakkaan liiketoiminnan tarpeita ja linjaamalla yrityksen ja asiakkaan tarpeet, joiden perusteella voidaan rakentaa suunnitelma lopullista toteuttamista varten.



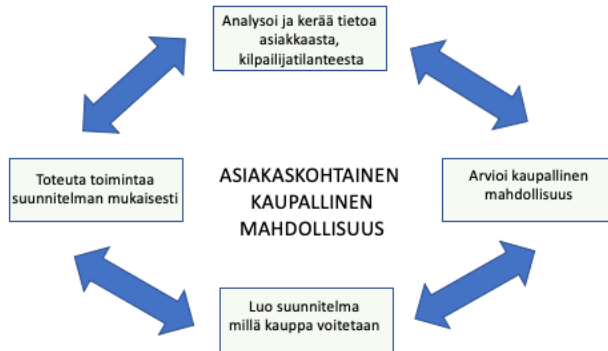
KUVIO 18. Asiakassuunnitelmamalli (Jordan & Vazzana 2012, 119 mukailten)

Kaiken keskiössä on kyetä vastaamaan asiakkaan nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Vain tunnistamalla asiakkaan näkyviä sekä piileviä tarpeita kyetään näihin vastamaan sekä toimimaan asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisellä toiminnalla voidaan tukea ja vahvistaa yrityksen kasvu- ja strategisten tavoitteiden toteuttamista (Mäntyneva 2019, 27).

Asiakkaan ostojen osuuden (tästedes share of wallet) kehittämiseen sekä asiakassuhteen syventämiseen kannattaa panostaa. Asiakasosuuksia kasvattamalla yritys säästää aikaa, voi kehittää toimintaansa, kykenee hoitamaan asiakkuuksiin pienemmällä resurssoinnilla, säästää kustannuksissa ja saa asiakkailtaan enemmän suosituksia (Rubanovitsch & Aalto 2007, 83).

Asiakkuuskohtaisia mahdollisuuksia tulee tunnistaa ja johtaa tuloksiin aktiivisesti asiakaskohtaisten mahdollisuuksien suunnittelumallilla (kuvio 19).

Jokainen mahdollisuus tulee arvioida esimerkiksi kannattavuuden ja kokonaisuusmahdollisuuden sekä sen mukaan, miten yrityksellä on kyvykkyydet vastata tähän mahdollisuuteen. (Jordan & Vazzana 2012, 114-115)



KUVIO 19. Asiakaskohtaisten mahdollisuuksien tunnistamisen malli (Jordan & Vazzana 2012, 114).

Kun taustatyöt on tehty, on aika siirtyä laatimaan strategia ja lopullinen toteutus, jolla kaupallinen mahdollisuus käännetään kaupaksi myyntiyritykselle (Jordan & Vazzana 2012, 114-115).

Tutkittavalla yrityksellä on laaja määrä asiakaskohtaista sisäistä ja ulkopuolelta ostettua dataa, joiden avulla on mahdollista rakentaa hyvin laaja käsitys asiakaskanavan mahdollisuuksista. Mahdollisuuksien kääntäminen kaupaksi jää myyjän oman toiminnan sekä kyvykkyyksien varaan, mikä on jossain määrin johdettavassa valmentavan otteen avulla.

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Nykypäivän johtamiskulttuuri elää murrosvaiheessa ja samaa koskee myös myynnin johtamista. Yksilön suorituksen merkitys ja suorituksen johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa on merkittävässä muutoksessa. Tätä havaintoa tukee myös aiemmissa luvuissa käsitelty teoria. Työntekijät eivät enää kaipaa käskevää esimiestä, vaan odottavat esimiestyöltä enemmän. Tutkittavan yrityksen tapauksessa esimiestyön kehittämisen tarve on nähty läheltä ja tutkimusosuudessa paneudutaan tarkemmin näihin havaintoihin.

Organisaatiomallit muuttuvat ja työntekijältä sekä esimieheltä odotetaan enemmän. Organisaatioihin rakentuu entistä enemmän myynnin asiantuntijatehtäviä, joissa menestyäkseen yksilön itseohjautuvuus tulee olla korkealla tasolla. Tämä luonnollisesti vaatii esimiestyöltä selkeyttä ja kykyä johtaa suoritusta odotusten avulla. Tavoite- ja tulosjohtamisesta siirrytään odotusten avulla johdettavaan malliin (Järvinen ym. 2014, 32).

Tämän päivän esimiestyöllä on kolme ydinroolia: asioiden johtaminen (manager), ihmisten johtaminen (leader) ja ihmisten valmentaminen (coaching).

Näin ollen perinteisen johtamisen rinnalle tuodaan valmentajan rooli. Suoritusten johtamisessa on kyse valmentavasta otteesta kohti tavoitetta. Esimiehen pitää kyetä sparraamaan ja innostamaan, mistä syystä valmentavan esimiestyön rooli kasvaa. Valmentavan johtajuuden ydin on ihmisten voimaannuttamisessa ja asioiden mahdollistamisessa. Tekemisen keskiössä on olettaen vuorovaikutuksesta, tavasta suhtautua toisiin ihmisiin, keinoista päästä asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, luottamuksesta ja siitä, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille (Carlsson & Forssell 2008, 24, 33).

Tutkija nostaa esiin käsitteen valmentava johtajuus, koska kokee, että suorituksen johtamisessa on lopulta kyse yksilöiden ja organisaation valmennuksellista johtamistyöstä eri keinoin kohti tavoitetta ja lopputulosta.

5.1 Asiantuntijaorganisaation valmentavan johtamisen edellytykset

Valmentavan kulttuurin rakentaminen vaatii kehitysmuotoista ja systemaattista työskentelyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuuri muuttuu hitaasti ja yhteisen suunnan puuttuminen estää usein todellisten muutoksien saavuttamista. Ylimmällä johdolla on erityisvastuunsa valmentavan kulttuurin rakentamisessa. Heidän liikkeitään ja esimerkkiään seurataan hyvässä ja pahassa. Ylimmän johdon ja erityisesti toimitusjohtajan sitoutuessa valmentavaan johtajuuteen johtamistakin voidaan aloittaa johtamaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-268).

Ristikankaan & Ristikankaan (2010, 266-268) mukaan valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yksilösuorituksen sijaan yhteistyötä. Innostaminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen tulisi tuntua ja näkyä asiantuntijaorganisaation ilmapiirissä. Valmentavaan johtamiseen päästäkseen ja luodakseen innostuminen ja sitoutuneen kulttuurin tulee kiinnittää huomioita kolmeen osa-alueeseen:

- 1) toimintatapoihin ja arvostukseen
- 2) osaamisen kehittämiseen
- 3) vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen

Arvostusta rakennetaan tunnustuksen ja positiivisen palautteen sekä systemaattisen kehitystyön kautta yksilölähtöisesti. Johtajien pitää auttaa johdettaviaan löytämään yksilölliset merkityksellisyyden kokemukset. Toinen valmentavan kulttuurin edellytyksistä on osaamisen ja ammatillisuuden jatkuva kehittäminen. Yritys, jossa tyydytään vain tämän hetkiseen osaamiseen, ei kykene takaamaan tulevaisuuden menestymistään. Yksilöitä tulee tukea ja kannustaa jatkuvaan kehittymiseen. Osaamisen arvostus vahvistaa osaltaan innostumista ja sitä kautta sitouttaa yhteiseen tekemiseen. Vuorovaikutussuhteisiin esimiehen ja kollegoiden kanssa tulee panostaa koska yhteiset sparrailu- ja palautehetket tulee ottaa mahdollisuutena oppia ja tuntea toinen yksilönä, ei uhkana. Valmentavassa yhteisössä palautetta annetaan ja vastaanotetaan aina arvostavasti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-268).

5.2 Esimies valmentavan suorituksen johtajana

Opinnäytetyön tekijä on toiminut esimiestyössä usean vuoden ja nähnyt läheltä muutoshengen myynnin johtamisessa. Perinteinen tuloksien johtaminen on vahvasti peräpeiliin katsomista, sillä painopisteen tulee siirtyä itse tekemiseen ja sitä kautta suorituksen johtamiseen. Muutos vaatii myös johdettavalta halua nähdä oman työnsä vaikutus lopputulokseen, mikä vaatii rohkeaa, luottamuksellista ja välittävää esimies-alaissuhdetta. Organisaation johtamisen muutos vaatii kulttuurinmuutostyötä eli pitkäaikaista ja systemaattista johtamisen mallin muutostyötä. Lähiesimiestyöhön käytettävään aikaan tulisi myös panostaa, mikä nousi esille myös tutkittavan yrityksen tutkinnallisessa osuudessa.

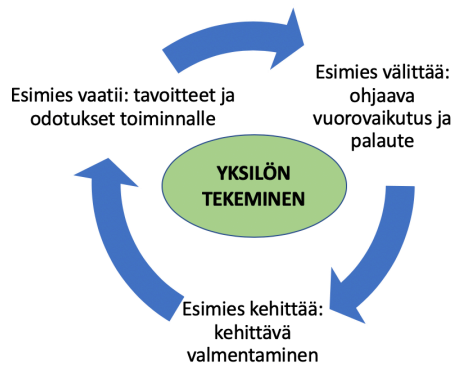
”Muutos edellyttää uutta osaamista, joka syntyy oppimisen ja kehittämisen kautta” (Järvinen 2013, 19).

Tuloksien johtamisessa on kyse omistautumisen synnyttämisestä, johdettavien tulevaisuudenuskon kasvattamisesta sekä luottamuksen rakentamisesta omaan ja muiden toimintaan. Omistautunut henkilö on oma-aloitteisesti kiinnostunut toiminnan kehittamisestä ja valmiimpi ponnistelemaan pitkäjänteisesti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työ pitää kokea merkitykselliseksi, jotta aitoa omistautumista voi syntyä. Esimieheltä tämä vaatii halua kehittää yksilöiden suoritusta ja kykyä valmentaa sekä yksilöitä että tiimiä kohti entistä parempaa suoritusta. Tutkimukset osoittavat, että parhaan suorituskyvyn organisaatioissa esimiehet ovat erittäin aktiivisia ja hyviä palautteen antajia sekä heillä on kyky yhdistää eri tilanteissa kovat faktat ja ihmisten kohtaaminen (Järvinen ym. 2013, 18-22).

Järvinen ym. (2013, 20) on rakentanut suorituksen johtamisen vauhtipyörän (kuvio 20), joka linkittää esimiehen ydintehtävät tuloksellisen suorituskulttuurin rakentumiseksi:

1. Tavoitteet ja odotukset toiminnalle - Painopisteenä vaatiminen
2. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute - Painopisteenä välittäminen
3. Kehittävä valmentaminen – Painopisteenä kehittäminen



KUVIO 20. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2013, 20).

Tavoitteet ja odotukset toiminnalle

Esimiehen tärkein tehtävä on ymmärtää ja tulkita organisaatiotason tavoitteet oman vastualueensa tavoitteiksi sekä toiminnaksi, jolla tavoitteet saavutetaan. Muutostilanteissa esimiehellä on vastuu taklata organisaation vastarinta sekä epävarmuus ymmärrykseksi. Ymmärryksen luomisen jälkeen voidaan uusien toimintamallien synnyttämä ahdistus kanavoida tekemiseen ja aloittaa systemaattinen suorituksen johtaminen. Esimies vastaa tuloksista ja luo odotukset toiminnalle, jota hänen myös tulee vaatia työntekijöiltään (Järvinen ym. 2013, 19-20).

Suorituksen johtamisen perustana toimii aina, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla. Useimmiten organisaatioissa ei ymmärretä tavoitteita tai keinoja niiden saavuttamiseksi, joskin organisaatioissa elää pinttynyt käsitys tavoitteiden sisällöstä itsensänselvyytenä. Vaikka tavoitteet koettaisiinkin selkeiksi, keinot ovat useimmiten tunnistamatta tai ainakin ristiriitaisia eri organisaation henkilöiden välillä. Arjen hektisyys vaatii esimieheltä tavoitteiden ja odotusten selkeää määrittelyä sekä viestintää, jotta eteneminen kohti menestyksellistä suorituksen johtamista voidaan aloittaa. (Järvinen ym. 2013, 19-20).

”Ennen kuin keskusteleet myyjiesi kanssa varsinaisista tavoitteista, varmista, että he tietävät, mitä heiltä odotat. On nimittäin valitettavan yleistä, etteivät ihmiset tiedä, mitä heidän esimiehensä tai työnantajansa heiltä odottaa”
(Nieminen & Tomperi 2008, 122.)

Ohjaava vuorovaikutus ja palaute

Merkityksellisen tekemisen taso voidaan saavuttaa vain jatkuvan palautteen avulla. Jokainen yksilö tarvitsee suoritusta vahvistavaa ja korvaavaa palautetta motivoitukseen ja kehittyäkseen työssään. Palaute pitää osata perustella faktoilla tai tarkoilla havainnoilla, jotta johdettavaa voidaan kasvattaa kohti paremmin tavoiteltua suorituksen tasoa sekä oman työnsä tuloksien näkemistä. Suoran palautteen ja vuorovaikutuksen perustana on luottamuksellinen johtamisyhteys, jonka rakentamisessa vastuu on aina esimiehellä. Esimiehen tulee myös panostaa ja kiinnittää huomiota annetun palautteen tapaan ja sävyyn. Jatkuva vuorovaikutus, toiminnan jatkuva parantaminen sekä palautteen anto tulisi olla sisäänrakennettuna kaikkiin arkisiin kohtaamisiin (Järvinen ym. 2013, 22).

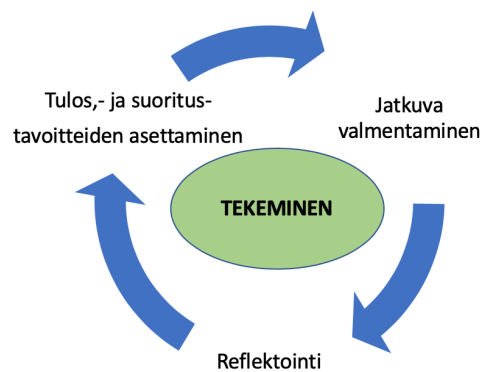
Esimiestyössä on keskeistä ohjata systemaattisesti motivoitunutta henkilöä kohti tavoitteista johdettua toimintaa. Yhteistyö organisaation muiden yksiköiden kanssa sekä suoritustason jatkuva parantamisen kulttuuri edellyttävät esimiestyössä oikeanlaista haastamista ja puskemista. Seurannan tulee olla jatkuvaa ja pohjautua tavoitteisiin, toiminnan suunnitteluun ja mittareihin. Ilman jatkuvuutta tekemisen suunta ja motivaatio heikentyvät organisaatiossa hyvinkin nopeasti (Järvinen ym. 2013, 27-28).

Kehittävä valmentaminen

Kehittääkseen muita esimiehen on tehtävä tietoinen päätös eli haluta kehittää ihmisten suoritustasoa ja tuloksia. Kun esimiehellä on aito halu muiden toiminnan kehittämiseen, on hänellä mahdollisuus kehittää omia kykyjään suorituksen johtamisen taidoissa. Esimiestyölle on varattava aikaa, jossa sparraillaan sovitun toimintamallin mukaisesti henkilön tavoitteiden ja suoritusodotusten toteutumista faktojen pohjalta. Kehittämisalueiden osalta tulee huomioida myös, millä keinoilla yksilöä kehitetään monipuolisesti ja laadukkaasti. Tässä voi olla tarpeen myös ulkopuolinen kehitysapu parhaan mahdollisen kehitysavun saamiseksi. Esimies

vastaa tavoitteiden asettamisesta yksilöille ja tiimeille niin, että tavoite on saavutettavissa nykyisellä osaamistasolla. Jos tunnistetaan selkeitä osaamisvajeita, esimiehen tulee auttaa löytämään tilanteeseen oikeat ratkaisut.

Pitkällä tähtäimellä arjen suoritustason rinnalle on rakennettava aktiivisen kehittämishalun ja kehittämiskulttuurin toimintamalleja, joilla tuetaan yksilöiden itsetuottamusta ja pystyvyyden tunnetta. Vahva kehittämiskulttuuri on tulosta oikein asetetuista tavoitteista, kannustavasta ja korjaavasta palautekulttuurista sekä aktiivisesta kehittävästä valmentamisesta. Näillä eväillä voidaan jatkossakin odottaa parempia tuloksia sekä rakentaa entistä motivoivampia tavoitteita (Järvinen ym. 2013, 23).



KUVIO 20. Jatkuvan valmentamisen prosessi (Nieminen&Tomperi 2016, 146 mu-
kailen).

Valmentavan suorituksen johtaminen pitää nähdä jatkuvana prosessina, jonka toteuttamiseen on sitouduttava. Kuvatunlainen malli (kuvio 20) puuttuu kokonaan tutkittavalta yritykseltä ja uusi luotu malli löytyy itse kehittämistoimenpiteiden sisältä kuvattuna. Suoritusjohtamisen mallin ytimessä on tulosten lisäksi tapa, jolla tulokset tehdään (Nieminen&Tomperi 2016, 22).

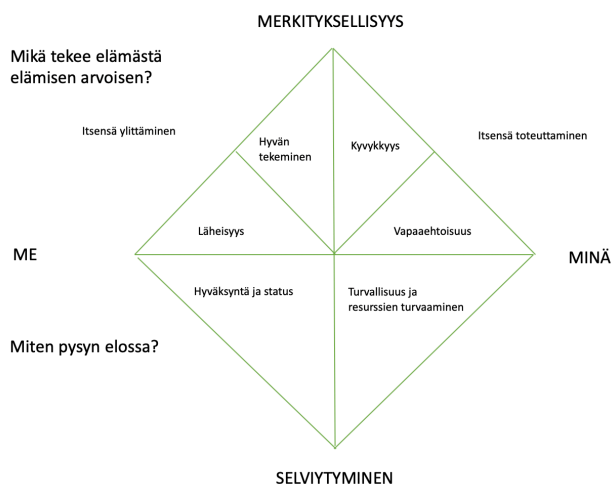
Yksilöiden coachauksessa on tärkeää jakaa coachaus yksilön kykyjen ja taitojen kehittämiseen havaittujen kehityskohteiden perusteella. Kehittämisessä keskitytään aina yksilöön tarpeeseen oppia itse toivotut asiat ja saada oppinsa reflektoimalla tekemäänsä. Coachaajan tehtävänä ei ole johtaa couchattavia tilanteita, vaan pikemminkin antaa yksilön toimia rohkeasti esimerkiksi asiakastilanteissa. Coachaaja vain antaa palautetta tilanteen jälkeen ja luo näin tilaa yksilön oppimi-

selle. Strategisessa couchaamisessa keskitytään yksilön strategisen kyvykkyyksien kehittämiseen esimerkiksi markkina-analyysien, yrityksen tuloksien ja kilpailutilanteiden ymmärtämiseksi. Näin yksilö kykenee luomaan oppimansa pohjalta oikeanlaisia toimintasuunnitelmia suoritustason parantamiseksi. Strategisella tasolla yksilön vahvuuksista on jo saavutettu parempi ymmärrys, joten couchauksessa keskitytään yksilön tai yksilön toimimalla osa-alueella oleviin kehittämis-kohteisiin kuten toiminnan focus, yksilön toimenkuva tai asiakkaiden strateginen kehittäminen (Cuevas ym. 2016, 226-230).

Myyntijohtajan pitää osata mukautua johtamisessaan myyjäkohtaisesti, koska jokainen myyjä on yksilö. Samaa mallia johtamisessa ei voi käyttää kaikkien kohdalla. Jokainen myyjä toimii omilla vahvuuksillaan ja eri tavoin. Myyntijohtajan tulee tunnistaa jokaisen myyjän vahvuudet ja sovittaa myyjä oikeaan osaan myyntiprosessia. Osa myyjistä on hyviä prospektoinnissa, kun taas toiset saavat klousattua diilejä muita tehokkaammin. Vahvuuksilla pelaaminen vaatii myyjien sopeuttamista eri myyntiprosessin osiin. Myyjien aika pitää siis ohjata niiden aktiviteettien pariin, jotka tuottavat yritykselle eniten tulosta ja joissa myydä pääsee toimimaan vahvuuksillaan. Yksilöiden tarpeet ja kehitystarpeet huomioiden voidaan toimintaa kehittää lähtökohdista, joilla saavutetaan parhaat tulokset (Weinberg 2015, 166-169, 172).

Suorituksen johtamisen laadun toteutumista voidaan lopulta arvioida toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja odotusten, vuorovaikutuksen laadun sekä palautekulttuurin kehittymisen kautta. Toteutumisen tärkein mittari on kuitenkin se, saadanko suorituksen johtamisella synnytettyä omistautumista henkilöstössä. Omistautunut yksilö on aidosti sitoutunut tavoitteisiin ja niiden edellyttämään tekemisen tasoon. Omistautunut henkilö haluaa panostaa pitkän aikavälin kehittämiseen ja kykenee työskentelemään myös epävarmuusalueella. Lisäksi hän on valmis tarvittaessa joustamaan ylimääräisten ponnisteluiden kanssa. Omistautunut henkilö kykenee myös laadukkaaseen tiimityöskentelyyn ja yhteistyöhön, koska henkilö näkee oman työnsä merkityksen isommalle kuvalle (Järvinen ym. 2014, 25).

Merkityksellisyyden merkitystä yksilön motivaatiolle sekä organisaatioiden menestykselle ei voi väheksyä. Martela (2015, 51) kuvaa motivaatiotimantilla (kuvio 21) yksilöiden tarvetta merkityksellisyyteen ja merkityksellisyyden merkitystä yleiseen tyytyväisyyteen yksilön elämässä.



KUVIO 21. Motivaatiotimantti (Martela 2015, 51).

”Arvokas, inhimillistä kasvua tukeva elämä syntyy ensinnäkin itsensä toteuttamisesta. Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa hommansa ja saa aikaiseksi asioita. Kyvykkääksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä hoitamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Kyse on siis ennen kaikkea kahdesta asiasta: ” Nautimme sellaisesta tekemisestä, jossa koemme olevamme taitavia. Ja nautimme kun saamme asioita aikaan. ” (Martela 2015, 51.)

Kyvykkyuden kokemukselle vastakohta on henkilö, jolla on pettymystä aiemmista suorituksista ja joka sen vuoksi kokee epävarmuutta tulevista kyvyistään (Martela 2015, 51).

Huippusuorituksiin yltävät johdettavat, joilla on selkeät henkilökohtaiset tavoitteet ja tarkoitus työssään. Kun työtä pääsee tekemään arvojensa ja itsensä toteuttamisen kautta, voi yksilö yltää todellisiin huippusuorituksiin. Esimies ei voi aina vaikuttaa organisaation päämääriin, mutta hänen tulee huomioida mahdollisuudet, joilla johdettavat kyetään kytkemään voimakkaammin organisaatioon ja yhteisiin päämääriin (Järvinen ym. 2014, 47).

5.3 Odotukset ja itseohjautuvuus organisaatiossa

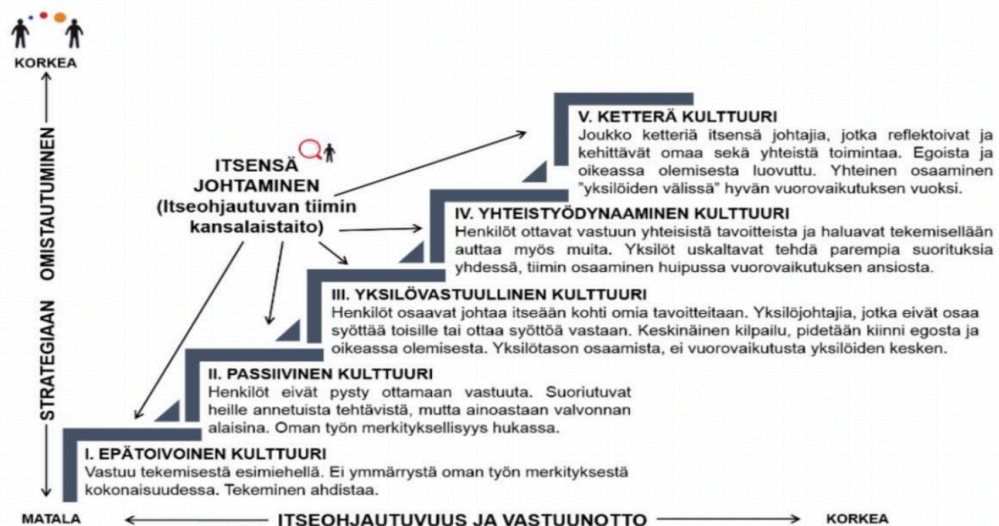
Järvinen ym. (2014, 36) kysyvät, ymmärretäänkö yrityksessä, kenelle työtä tehdään. Organisaatioissa on tavanomaista, että johdettavat voivat kokea tekevänsä töitä itsellensä. Tällöin riittää, että on itse tyytyväinen oman työnsä tuloksiin. Toiset johdettavat pyrkivät aina täydelliseen ja moitteettomaan suoritukseen, mikä syö paljon energiaa. Toisille riittää, että työt tulee tehtyä laadusta huolimatta, kunhan on itse tyytyväinen. Onnistumisen kokemuksia pitääkin syntyä työstä, mutta erilaisissa omistautumisen malleissa on riskinsä. Pelkästään omalle työlleen omistautuminen voi näkyä tyytyväisyydessä omaan työhön, mutta samaan aikaan asiakas onkin tyytymätön palvelun nopeuteen, heikkoon laatuun tai hitaaseen ylivalvelemiseen.

”Tekemisen tulee aina olla alisteista asiakasodotusten täyttymiselle. Työ ei ole yksityisasiasia vaan työasia.” (Järvinen ym. 2014, 39.)

Usein johdettaville asetetaan enemmän tavoitteita kuin heillä on mahdollista saavuttaa. Toimenkuvien epäselvyydet, korkea työmäärä ja työn sirpaleisuus synnyttää helposti syyllisyyden tunnetta keskeneräisistä töistä. Tällaisilla kokemuksilla on vahva vaikutus hallinnan ja pystyvyyden tunteeseen, minkä seurauksena suorituskky ja omistautuminen organisaatiolle heikentyy. Nykyaikaisissa asiantuntijaorganisaatioissa moni joutuu entistä enemmän johtamaan itse omaa työtään. Esimiehen tehtävänä on ohjata ja tukea johdettavaa tämän kyvyn kehittämisessä kertomalla selkeästi johdettavalle, mitä häneltä työssään odotetaan. Esimiehen asettamat odotukset täsmentävät johdettavalle asetettuja tavoitteita ja auttavat valitsemaan, minkä tavoitteen saavuttamiseen tulisi kulloinkin keskittyä. Johdettavan vastuulla on kyetä priorisoimaan asiakkaan kannalta tärkeimmät tavoitteet. Esimiehen vastuulla on ilmaista selkeästi odotukset, kiinnittää huomioita yksilön itsensä johtamisen haluun ja kykyyn, auttaa tarvittaessa työn priorisoinnissa sekä kiinnittää huomioita johdettavan työn tarkoitukseen eikä vain työn loppuunsaattamiseen (Järvinen ym. 2014, 40-41, 48).

Itseohjautuvassa organisaatiossa johto tarvitsee uskottavuutta, joka syntyy konttribuutiolla itse liiketoimintaan joko asiakasrajapinnassa tai varsinaisen työn sisälön kautta. Johtajan ei odoteta olevan paras asiantuntija, mutta annettavaa on oltava markkinanäkemyksen, asiakastarpeiden tai uusien näkökulmien kautta. Itseohjautuvaa organisaatiota tulisikin johtaa etulinjasta käsin sekä asiakas- ja markkinaymmärrytlähtöisesti. Saavuttaakseen oikeanlaisen käsityksen johtamisen suunnasta tulee johtajan johtaa itseohjautuvuutta niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien ymmärryksen avulla, kuuntelemalla, keskustelemalla, tarvittaessa puuttamalla, luottamalla yksilöihin, näyttämällä organisaatiolle suuntaa sekä olemalla läsnä (Martela 2017, 211-213).

Mäenpää (2019) kuvaa itsensä johtamisen kulttuurin portaita (kuva 1)



KUVA 1. Itseohjautuvuuden portaat (Mäenpää 2019)

Mitä matalammalla tasolla yksilöiden strategiseen suuntaan omistautuminen sekä itseohjautuvuus ja vastuunotto ovat, sitä passiivisempi ja epätoivoisempi kulttuurin tila on. Kulttuuri, jossa itseohjautuvuus, vastuunottokyky ja strategiseen suuntaan omistautuminen ovat korkealla tasolla, on ketterä, toimii yhteisen tavoitteen eteen ja itseohjautuu laadukkaammin.

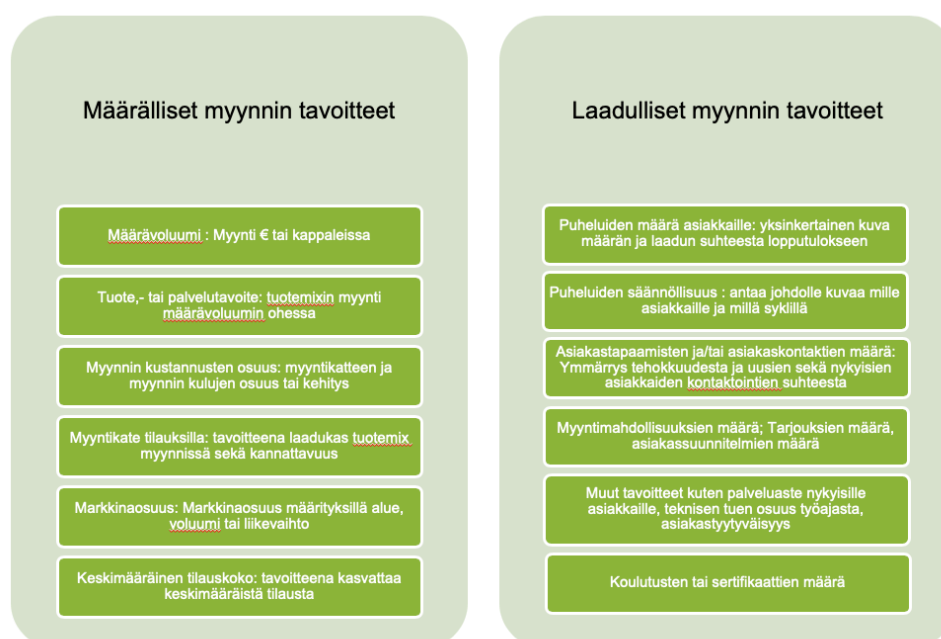
5.4 Myynnin tavoitteiden rakentaminen ja johtaminen

Tavoiteasetannan merkitys rakentuu Cuevas ym. (2016, 238) mukaan tarkoituksesta arvioida myynnin suorituskykyä esimerkiksi tulosarvioiden tai lopputulosten

perusteella. Tavoiteasetanta tulee myös toimia kannustimena myyntivoimalle. Myyjillä tulisikin olla luonnostaan halu saavuttaa sekä ylittää asetetut tavoitteet. Tätä kautta tavoite toimii myyjälle myös motivaattorina. Saavutettujen tavoitteiden kautta myyntitavoite toimii usein myös selkeänä palkanmaksun perusteena. Tämän takia tavoitteelta odotetaan myös tervettä tasapainoa haastavuuden ja tavoitteen saavutettavuuden kannalta. Tavoite toimii myös johdolle keinona kontrolloida toimintaa, kuten saada ohjattua myyjien toiminnan fokusta kohti toivottua asiakassegmenttiä tai tuoteryhmiä.

Tavoitteella haetaan aina erilaisia lopputuloksia joko asiakasperusteisilla toiminnalla kuten asiakastyytyvyydellä, uusien asiakkaiden määrällä tai markkinaosuudella. Aktiivisuusperusteiset tavoitteet painottavat pitkän tähtäimen myyntivoiman kehittämiseen ja myyntimahdollisuuksien havainnoimiseen kuten myynti-
soittojen määrä, asiakastapaamisten määrä ja tehtyjen tarjouksien määrä.

Käytösperusteiset tavoitteet tähtäävät tunnistettujen koulutustarpeiden täyttymiseen (kuten koulutuspäivien tai tuotesertifiointien määrät), mitä kautta mahdollistetaan tulevaisuuden myyntiosaamisen kyvykkyudet. Tavoitteet (kuvio 22) jaetaan määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Tavoiteasetanta yksilön näkökulmasta olisi hyvä sisältää niin laadullisia kuin määrällisiä tavoitteita (Cuevas ym. 2016, 239-242).



KUVIO 22. Määrälliset ja laadulliset tavoitteet (Cuevas ym. 2016, 239-242 muokailen).

Yleisimmät tavat laskea ja rakentaa myynnin myyntitavoitteita ovat Marcos, Cuevas ym. (2016, 239) mukaan:

1. Talouden indikaattorit valituilla markkinoilla
2. Tavoitteet, jotka perustuvat markkinan potentiaaliin
3. Historialliset perusteet eli aiemmat myynnit valituilla markkinoilla
4. Myynnin johdon päätöksellä tehtävät tavoitteet
5. Myyntitiimin yksilöt asettavat omat tavoitteensa

Talouden kasvu, yleinen talouden ilmapiiri ja erilaiset mikro- ja makrotalouden talousindikaattorit ovat hyviä antamaan ennustettavaa kuvaa myyntitavoitteiden rakentamiseen ja odotettuun suoritustasoon myynnissä. Markkina-analyysien ja laadukkaiden myynnin ennusteiden avulla voidaan rakentaa markkinapotentiaaliin perustuvia myyntitavoitteita. Tavoista helpoin on rakentaa tavoitteet perustuen edellisen vuoden lukuihin ja laskemalla päälle oletetun suoritustason verran. Ongelma tässä tavassa on, että malli ei ota huomioon eri markkinoiden tai tuotteiden myynnin muutoksia tai yksilöiden vaikutuksia lopputulokseen.

Myynnin johto voi myös tehdä omat suorat päätökset tavoitteiden tasosta, mutta tämä tapa koetaan epäreiluksi ja huonosti viestityksi tavoitteeksi. Sen sijaan sitouttavin ja motivoivin tapa on antaa myyjien itse rakentaa tavoitteensa. Myyjien rakentaessa itse tavoitteensa jää esimiehen vastuulle yksilöiden motivointi ja ymmärrys myyjien omasta osaamisen tasosta, jotta tavoitteita ei lähtökohtaisesti alitai ylibudjetoida.

Lopulta myynnin johdon vastuulla on tavoitteiden asettaminen niin, että myynti suoriutuu tehtävästään kustannustehokkaasti ja optimoiden tuoton myyntibudjettiin nähden. Myyntibudjettien tulee olla saavutettavissa ja niiden tulee ottaa huomioon myynnin kyvykkyys ja kokemus saavuttaa korkeatkin tavoitteet.

Nieminen & Tomperi (2008, 171) lisäävät vielä tärkeän tavoitteiden mittarin eli aikajänteet kuten kuukausi, kvartaali tai vuositason tavoitteet.

Specific – täsmällinen

Measurable – mitattavissa oleva

Archivable – saavutettavissa oleva mutta haastava

Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan

Time-Bound – aikaan sidottu

KUVIO 23. SMART tavoitemalli (Nieminen & Tomperi 2008, 53).

Nieminen & Tomperi (2008, 53) kuvaavat hyvin rakennettuja tavoitteita fiksiiksi ja siten kuvaavat SMART (kuvio 23) muistisäännöllä laadukasta tavoitteiden luomista.

5.5 OKR malli

Opinnäytetyön tekijä nostaa lyhyesti esille OKR käsitteen, koska tähän palataan vielä kehittämistoimenpiteissä.

OKR lyhenne tulee sanoista Objectives and Key Results.
(Wikipedia 10.2.2020)

Kyseessä on John Doerr'in rakentama malli, jossa Objective on asia, mikä organisaation pitää saada aikaiseksi. Key Result kuvaa konkreettista mitattavaa toteumaa. Jokainen OKR tulee olla konkreettinen, täsmällinen ja mitattavissa tuloksien osalta. Mallin fokus on toiminnan eli tekemisen johtamisessa yksilöiden kautta kohti Key Resultia eli lopputulosta.

6 TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

6.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus. Teemahaastatteluilla ja osallistavalla kehittämisellä on pyritty selvittämään kriittiset kehittämiskohteet, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin ja joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä toiminnan kehittämiseksi.

”Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii siten usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä.” (Ojasalo ym.2014, 58).

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa kiinnostus on siinä, miten asioiden tulisi olla sen sijaan miten ne ovat. Tavoitteena on kehittyminen eli nykyisen todellisuuden muuttaminen kuten yhteisön toimintamallit ja itse toimintatilanne. Käytännönläheisyys on voimakas vaatimus toimintatutkimukselle, jolloin tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Toimintatutkimuksessa käytännön työtä tekevät ihmiset otetaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhteisössä toimintaa tai työtä analysoidaan, kehitetään ja toimintaa muutetaan toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Toiminnasta voidaan myös tuottaa uutta tietoa ja teoriaa, mutta toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi on hyvä varautua siihen, että lopputulos voi olla hyvin toisenlainen kuin oli alun perin tavoiteltu (Ojasalo ym. 2014, 58-59).

Haasteena toimintatutkimuksessa on, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu ja aikaisempia tutkimustuloksia on vaikea hyödyntää. Lisäksi toimintatutkimuksen haasteina ovat usein liian väljä toimeksianto ja menetelmien määrittäminen epäselvästi. Lähtökohtatilannetta ei välttämättä selvitetä kunnolla, aikataulut ovat epärealistisia tai organisaation johto ei ole selkeästi sitoutunut tutkimukseen (Ojasalo ym. 2014, 59).

Opinnäytetyön tekijä törmäsi tutkimuksen alkuvaiheessa juurikin ylläkuvattuihin haasteisiin, mutta päätti vähentää tutkimuksen riskejä tekemällä laadukkaan alkutila-analyysin, tukemalla havaintojaan haastatteluiden avulla, pitämällä yrityksen johdon mukana kehitystyössä ja vaatimalla myös toimitusjohtajalta tukea tutkimustyön onnistumiseen. Toiminnan käynnistyttyä luotiin projektisuunnitelma vuosille 2018-2020 toiminnan johtamisen tueksi.

Kehittämistyön tutkimuksia tehtiin kaiken kaikkiaan kolme erilaista sisältäen teemahaastattelun, sähköisen lomakekyselyn, joka purettiin auki osallistuneiden vastaajin kesken sekä erillinen aivoriihi aiheen tiimoilta. Tuloksien pohjalta aloitettiin nopealla aikataululla toimenpiteet, joiden toteutusta ja tuloksia seurataan toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksen toiminnallinen osuus muutoksien ja kehittämistoimenpiteiden osalta on kuvattu luvussa 7.

6.2 Teemahaastattelu

Ensimmäiseksi tutkimusmuodoksi määriteltiin teemahaastattelu, jonka tavoitteena oli tutkimuskysymyksen mukaisesti ymmärtää myyntikulttuurin nykytila ja myynnin johtamiseen vaikuttavat tekijät kuten esimiestyön ja valmentavan johtamisen laatu sekä asiat, jotka tulisi muuttaa ja kehittää.

Teemahaastattelu sopii tutkimukseen hyvin, koska haastattelijan omat ajatukset ja näkökulmat eivät ohjaa haastattelua. Tavoitteena on, että pääosin haastateltava on äänessä haastatteluissa, eikä haastattelija rajaisi aihetta liikaa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Haastateltavien valinta on tarkoin harkittua ja laadulliseen tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Teemahaastattelussa tutkittavasta aiheesta poimittiin keskeiset teema-alueet myynnin johtamisen sekä yhteistyön ja asiakastyön teemojen ympäriltä, jotta myyntikulttuuriin nykytilasta oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Tavoitteena on, että haastateltava antaa kysymysrunkoa (liite 1) hyödyntäen oman käsityksensä kaikista valituista teema-alueista.

6.3 Sähköinen lomakekysely

Yrityksen myyntitehtävissä toimiville toimitettiin sähköinen kyselylomake (liite 2) Microsoft Formsin avulla. Forms-työkalua hyödynnettiin haastattelutulosten keräämisessä ja analysoinnissa. Linkki haastatteluun lähetettiin sähköpostilla 20 myyntityössä työskentelevälle henkilölle ja vastauksia tuli yhteensä 16 kappaletta. Vastaamiseen tutkittavat käyttivät aikaa 30-60min, jolloin voidaan olettaa kyselyyn osallistuneiden käyttäneen ajatusta vastausten tuottamiseen.

Sähköisten lomakkeiden analysointi on edullista ja nopeaa, koska tuloksista saadaan automaattinen yhteenveto (Ojasalo ym. 2014, 128).

Kysely toteutettiin laadullisena tutkimusmuotona sisältäen paljon avoimia kysymyksiä, koska haastattelun tulokset käytiin läpi kyselyyn vastanneiden kesken yhteisessä workshop-tilaisuudessa viikko kyselyyn vastaamisen jälkeen. Workshopin tavoite oli reflektoida vastauksia, varmentaa vastausten käsitykset sekä saada osallistujilta ideoita tarvittavista kehityskohteista.

Kyselytutkimuksen todetaan olevan pätevä, kun sen tutkimustulokset ovat vastaavia tutkimukselle asetettujen päämäärien kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 132-133).

Tässä opinnäytetyössä lomakekyselyn tavoite oli täsmentää jo aiemmin teema-haastattelulla hankittua laajaa laadullista tietoa sekä hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin.

6.4 Osallistava kehittäminen aivoriihen avulla

Aivoriihi tai brainstorming on luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmissä. Aivoriihessä pyritään vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua ongelmaan. Aivoriihen rakenne muodostuu esivaiheesta, jolla asetetaan sekä rajataan tavoitteita. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan mieltä rajoittavista tekijöistä ja varsinaisessa ideointivaiheessa ideoita saa tuottaa vapaasti ilman erillistä arviointia. Vetäjän vastuulla on ideoiden kirjaaminen esimerkiksi taululle sekä ideoiden yhdistely ja kehittäminen keskusteluiden pohjalta. Lopuksi syntyneitä ideoita ja ajatuksia käydään läpi kriittisesti ja tarvittaessa niitä arvioidaan vetäjän toimesta. Ryhmän vetäjän vastuulla on sääntöjen noudattaminen, prosessin tarvittava kiihdyttäminen sekä ideoinnin rytmittäminen (Ojasalo ym. 2014 160-162).

7 KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA TOIMINNAN JALKAUTUS

7.1 Myyntikulttuurin nykytila-analyysi ja kehitysehdotukset

Kehittämiskohteista tunnistettiin useita kehittämiskohteita ja alustavia havaintoja. Tässä kohtaa tuli selväksi, että aihetta tulisi tutkia tarkemmin, jotta teorialle ja havainnoille saadaan tukea tutkimuksella.

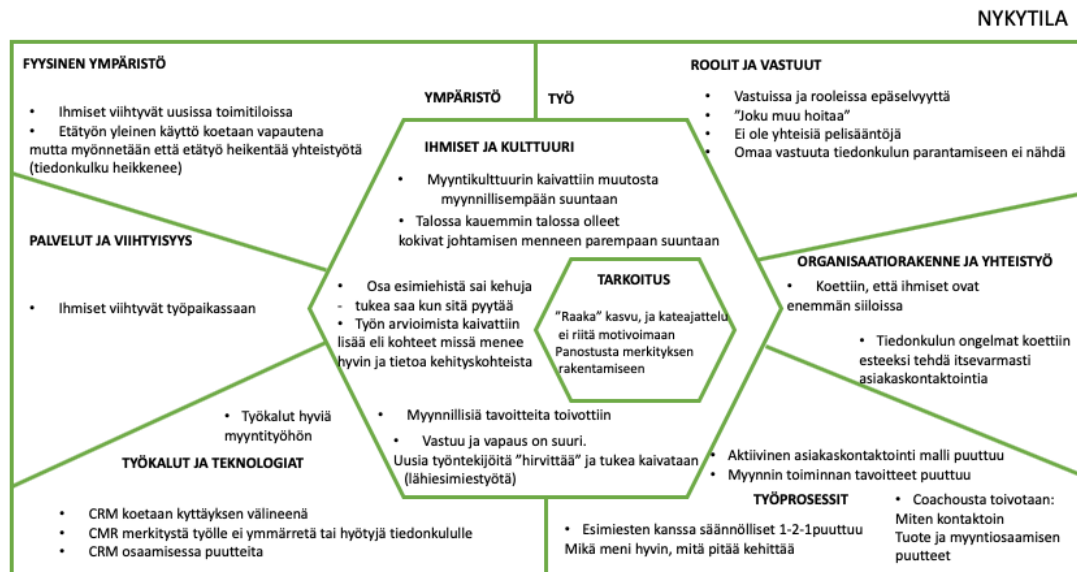
Myynnin ja myyntikulttuurin nykytila-analyysia lähdettiin selvittämään puolistrukturoidulla haastattelulla, jonka tavoitteena oli:

- Saada käsitys, miten ihmiset kokevat myynnin johtamisen nykytilan kohdeyrityksessä?
- Millä tavoin yhteistyö toimii talon sisällä yhteisen tavoitteen eteen?
- Miten yksilöt kokevat oman toiminnan vaikutuksen tai roolin yhteisen tavoitteen eteen?

Haastattelut käytiin yksilötasolla ja niitä pidettiin 12 kappaletta. Haastateltavat olivat yrityksen myyntipalvelusta (5), tuotemarkkinoinnista (6) ja luotonvalvonnasta (1). Haastattelut pidettiin elokuussa 2018 ja haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (liite 1). Tulokset edustavat yrityksen työntekijöiden näkemyksiä. Haastattelun tutkimusjoukko eli otanta on määritetty tarkoilla perusteilla. Henkilöiden tulee olla myynnillisessä roolissa sekä toimia suorassa asiakaskontaktissa päivittäin. Otannan määrää (12kpl) voidaan pitää riittävänä, jotta se antaa luotettavan kuvan vastauksista. Otannan merkitys on olennainen tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Ojasalo ym. 2014, 122).

Haastattelun teema-alueina olivat myynnin johtaminen, yhteistyö ja asiakastyö. Haastattelukysymykset olivat (liite 1) kysymyksiä vapaamuotoisessa haastattelutilaisuudessa ja keskustelut nauhoitettiin tarkempaa analysointia varten. Haastattelun alussa tehtiin lyhyt kartoitus, jolla varmistettiin, että vastaaja vastaa ymmärtää haastattelun sisällön, että hän on soveltuva tutkimukseen ja että haastateltava rentoutuu varsinaista haastattelua varten.

Haastattelun tuloksista muodostettiin myyntikulttuurin nykytila-analyysi myyntikulttuuricanvas (kuvio 24) muotoon.



KUVIO 24. Myyntikulttuuricanvas haastatteluiden tuloksista

Myyntikulttuurin canvas kuvaa yrityksen nykytilannetta, joka on jaettu seuraaviin osa-alueisiin:

- Työympäristö
- Työn roolit, organisaatorakenne ja työnprosessit
- Ihmiset ja kulttuuri
- Työn tarkoitus

ALSO muutti 2017 talvella uusiin tiloihin Tampereen Technopolikseen. Uudet toimitilat ja työyhteisö koetaan viihtyisäksi. Yrityskulttuurille ominaista on, että etätöylle on yleisesti hyvin vapaat käytännöt. Etu koetaan hyväksi ja siitä nautitaan, joskin samaan aikaan työntekijöiden piirissä on tiedostettu etätöyön lisääntymisen vähentävän kohtaamisia ja siten heikentävän yhteistyötä sekä hidastavan tiedonkulkua. Työnteon työkalut koettiin hyödyllisiksi myyntityössä. Haastateltavilla oli selkeä käsitys saatavilla olevasta valtavasta määrästä dataa. Samaan aikaan keskusteluista kuitenkin havaittiin, että kaikille ei ollut selkeää, mistä tämä hyödyllinen data tai tarvittavat teknologiset työkalut olivat saatavilla. Osa haastateltavista myös toivoi, että dataa "pureskeltaisiin" heille valmiimpaan muotoon yksilön hyödynnettäväksi.

CRM kohtaan oli selkeämpää vastarintaa. CRM roolia tiedonjaon tai läpinäkyvyyden välineenä ei nähty, vaan CRM koettiin palkinnan tai ”kyttämisen” välineenä. Tiedonkulun ongelmien koettiin kuitenkin estävän aktiivista myyntityötä. Tästä on pääteltävissä, että CRM osalta on tärkeää merkityksen ja hyödyn esiintuominen esimerkkien ja ohjeistuksen avulla. Tämän jälkeen CRM työvälineenä pitää tuoda selkeästi esille työnteon välineenä odotusarvallisesti osana työtehtäviä.

Työn sisältä roolit ja roolien sisältämät vastuut koettiin epäselviksi. Osa jopa koki, että yhteisiä pelisääntöjä ei noudatettaisi, joskin ei ollut selvää, mitkä nämä yhteiset pelisäännöt ovat. Haastatteluissa oli myös aistittavissa asennetta tilanteista, joissa asioita siirrellään, jolloin ”joku muu hoitaa” tarvittavat työtehtävät. Tällainen asenteellisuus on aina vaarallista yrityskulttuurille, koska välinpitämättömyyden tulokset näkyvät aina asiakastyytyväisyydessä.

Haastateltavista viisi oli myyntipalvelusta, joka oli itseasiassa asiakaspalveluyksikkö, jonka vastuulla oli asiakaspalvelu koko yrityksen asiakasmassalla sekä ns. laajan kanavan asiakasmassaan kohdistuva myyntityö. Haastateltavilta selvisi selkeästi se, että myyntipalvelun henkilöt eivät halua tehdä myyntityötä, heitä ei johdeta suorituksen tai tuloksien osalta, eivätkä yksilöt koe, että heillä olisi riittävä osaamista suoriutuakseen myyntityöstä. Tässä kohtaa tuli selväksi, että tämä rakenteellinen ongelma tulisi tutkia tarkemmin läpi ja tarvittaessa muuttaa tukemaan tarvittavaa tuloksenteekokykyä.

Haastateltavista yksi nosti esimerkin asiakkaiden odotuksista, joista yritykseltä toivottiin aktiivisempaa myyntityötä tuotteiden ja palveluiden osalta. Samaan aikaan kontaktoinnin määrällisiä tai muita asiakastyöhön liitettjä tavoitteita ei ollut selkeästi määritettynä. Tarkennuksena tavoitteisiin yksilöillä oli kuitenkin käytössä liikevaihdon ja katteen osalta tavoitteet, joiden sisältö tunnettiin ja oli haastateltavien mukaan hyvin ymmärretty. Haastateltavista usea nosti esille yksilöiden tarvetta esimiestyölle, missä yksilön kanssa sparraillaan ja arvioidaan suoritusta. Tunnelma haastateltavilta oli, että heillä oli aitoa halua tulla kuulluksi ja tarvetta läheisemmälle yksilöllisemmälle johtamiselle. Myös myynti- ja tuoteosaaamisessa koettiin selkeitä puutteita. Uskallusta ja itsevarmuutta myyntityöhön ei löydy. Päivät täyttyvät muusta kiireellisestä sisääntulevasta päivittäisestä työstä kuten asiakkaille vastaamisesta pre-sales tuen muodossa, tarjouspyynnöistä, ja erilaisista asiakaspalvelun tehtävistä. Ongelmaksi tässä mallissa muodostuu se,

että reagoiva työmalli on enemmänkin ylläpitävä malli ja ei kehitä yrityksen myyntiä ilman aktiivista, tavoitteellista ja ammattitaitoista myyntityötä. Toimintamalli sisältää myös useita organisaatiosilloja, jolloin tietoa joudutaan kysymään useasta osoitteesta ja päätöksiä ei kyetä tekemään nopeasti asiakkaan eduksi. Tästä syntyy viiveitä, jotka näkyvät heikentyneenä asiakaskokemuksena. Asiakaspalvelun tai myynnin rooleissa ei ole annettu vastuuta tehdä esimerkiksi hinnoittelupäätöksiä, vaan päätökset tehdään tuotemarkkinoinnin tehtävissä. Tämä osaltaan hidastaa viestintää asiakkaalle ja näkyy myös sisäisessä kuormituksessa sisäisten viestien osalta.

Eroa esimiestyön välillä oli haastateltavien välillä ja selväksi tuli, että kaikilla haastateltavista ei ollut säännöllisiä tapaamisia esimiehen kanssa tai tiimikohtaisia palavereita, joissa esimies olisi paikalla.

Myyntikulttuurista kaikki haastateltavat toivoivat selkeää parannusta myynnillisen kulttuurin suuntaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtaminen on kehittynyt viimeisimpien vuosien aikana ja käskevä johtaminen on poistumassa organisaatiosta. Samalla kuitenkin yhteinen mielipide oli, että myynnillinen tekeminen on heikentynyt organisaation sisällä ja iso osa ajasta ja tehtävistä on organisaation sisäisiä asioita. Haastateltavat toivoivat enemmän yksilöllistä johtamista ja sitä kautta yksilöllistä palautetta suorituksista ymmärtääkseen omaa toimintaa suhteessa odotuksiin. Yleisesti kulttuurista mainittiin, että vapautta ja vastuuta saa käyttöönsä. Osan osalta vapauden ja vastuun mittakaava koettiin erittäin suureksi.

Opinnäytetyön tekijä jäi miettimään tätä ristiriitaista palautetta ja lopputulosten suhdetta. Onko käynyt niin, että vapaudet ovat lisääntyneet, mutta samaan aikaan vastuut tai esimiestyön vaatimustaso on heikentynyt? Tilanne on koettu sellaiseksi, jossa esimiestyön koetaan parantuneen. Tutkimuksen tulokset eivät vastaa siihen, johtuuko esimiestyön laadun heittäminen mahdollisesti liian suuresta kuormituksesta, yksilöiden esimiestyön osaamisen tasosta, puutteesta sitoutua esimiestyöhön vai yhteisten toimintamallien puuttumisesta. Työn kuormitus ja jatkuva muutos on koettu kuormittavaksi tekijäksi työssä. Haastateltavien joukossa nousi esiin keskustelua, miten motivoitua ja löytää merkitystä työlle ympäristössä, jossa tavoitteet koetaan nousevan entistä kovemmiksi.

Merkityksen rakentamiseen kannattaisi panostaa yksilötasolla nimenomaan yksilöstä lähtevistä tavoitteista lähtien. Merkitys rakentuu siitä, miten työntekijät kokevat osallistuvansa asioihin ja mistä asioista he saavat työssään iloa. Työntekijät ovat lojaaleimpia yrityksiä kohtaan, jotka tukevat heidän uratavoitteitaan sekä henkilökohtaisen elämän tavoitteita eli toisin sanoen tukevat yksilölle merkityksellisiä asioita (Hedges 2017).

Haastattelun yhteenvedosta kyettiin tekemään seuravanlaisia johtopäätöksiä kokonaisuutena:

- Lähiesimiestyöhön ja myynnin johtamiseen on rakennettava selkeämmät johtamisen rakenteet, joiden avulla voidaan selkeyttää odotuksia yksilöiltä sekä johtaa selkeämmin tekemistä.
- Esimiehillä on vastuu ymmärtää omien alaistensa osaamisen taso ja varata aikaa yksilölliseen tavoiteasetantaan sekä varmistaa yksilöiden motivointi johtaakseen suoritusta.
- Riittävällä tuote- ja palveluosaamisella sekä myyntiosaamisen kouluttamisella voidaan luoda yksilöille itsevarmuutta suoriutua myyntityöstä paremmin. Myynnin tekemiselle on rakennettava yhteinen malli, jota voidaan sparrailla, johtaa ja kehittää tarvittaessa.
- Haastattelun aikana läpikäyty organisaatiomalli ja yksilöiden osaaminen sekä roolit ja vastuut eivät tue myyntityössä onnistumista. Tämä vaatii tarkan analysoinnin ja reagoinnin tilanteeseen. Tärkeää on myös arvioida, että ihmisillä on mahdollisuus käyttää aikaa myyntityöhön, eikä aika kulu sisäisten asioiden käsittelemiseen tai että este tehokkaaseen työhön ei johdu osaamisen puutteesta.
- Myynnistä ja myynnin merkityksestä pitää puhua enemmän joka organisaation tasolla.
- Kehitykselle on hyvä pohja olemassa, koska kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että myynnillisempää kulttuuria tulisi rakentaa yritykselle.
- On tärkeää rakentaa käsitys siitä, ovatko ihmiset oikeassa positiossa organisaation sisällä ja että heillä on aito motivaatio tehdä heidän työtänsä sekä miten työnantaja voisi ruokkia motivaatiota entistä parempien yksilöllisten tulosten saavuttamiseksi.

- Työntekijöiden perehdytykseen, päivittäisen tekemisen tukemiseen ja odotuksiin on panostettava. Erityisesti tähän tulee pistää panoksia uusien työntekijöiden kohdalla, joilla ei ole omakohtaisia kokemuksia ja käytännön tekemisen tuomaa itsevarmuutta tukena.
- Työn merkitystä voi olla haastava löytää jatkuvan kasvun ja muutoksen organisaatiossa. Panostus tulisikin laittaa siihen, miten yksilöitä voisi heidän henkilökohtaisissa tavoitteissaan tukea suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja pyrkiä tätä kautta löytämään yksilölle merkitystä työstään.
- Työn tavoitteissa sekä palkintamalleissa on eroja eri yksiköiden ja myynnin välillä.
- Mahdollistaako esimiesten nykyinen rooli yksilöiden tiiviimmän valmentavan johtamisen?

7.2 Myynnin johtamisen nykytila ja workshopin yhteenveto

Alkuvuodesta 2019 tein lomakekyselyn (liite 2) yrityksen myynnillisissä tehtävissä toimiville henkilöille ja tulokset käytiin läpi workshopissa. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata lomakekyselyyn anonyymisti.

Lomakekyselyn tarkoitus oli tutkimuskysymyksen mukaisesti ymmärtää myyntikulttuurin nykytila ja myynnin johtamiseen vaikuttavat tekijät kuten esimiestyön ja valmentavan johtamisen laatu sekä asiat, jotka tulisi muuttaa ja kehittää.

Workshopin tavoitteena oli selvittää johdettavilta heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan johtamisen nykytilasta.

Lomakekysely toimitettiin 20 hengelle ja vastauksia tuli yhteensä 16 kappaletta.

Tulokset analysoitiin ja kerättiin yhteen (kuvio 25) havainnollistavammaksi läpikäyntiä varten.

Myynnin johtamisen nykytila – Kyselyn tulokset

TYTYVÄISYYS OMIIN 2018 TULOISIIN 50/50	ESIMIEHEN TUKI TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI 50/50	MYYNTIKOULUTUKSET JA VALMENNUKSET Ei ole ollut koulutuksia Valmennuksia ei koeta tarpeellisiksi (?)
SINUN HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET Myyntikate ja varastotavoitteet Tasalaatuisen asiakaskokemuksen tarjoaminen Laadukas asiakaspalvelu Henkilökohtainen kehittyminen	YRITYKSEN TAVOITTEET Myynnin ja katteen tekeminen Samat kuin omat, en tiedä mitä tarkoitetaan? En tiedä yrityksen tavoitteita	MIKÄ SINUA MOTIVOI ? Tavoitteiden saavuttaminen (onnistuminen) Palkinta (raha) Oman ammattitaidon kehittäminen Asiakkaiden haasteiden ratkaiseminen Kannustus
MITEN TOIMINTAASI JOHDETAAN ? Myynti ja katelukujen kautta Bonustavoitteiden kautta	MILLAISTA MYNNIN JOHTAMISTA TOIVOISIT SAAVASI ? Tiimityötä talotasolta ja liidejä myynniltä Selkeitä toiminnan tavoitteita (viikko, kk, Q) Henkilökohtaista esimiestyötä Tavoitteiden selkeämpää viestintää	
MITEN TOIVOT MYNNIN JOHTAMISTA KEHITETTÄVÄN? Henkilökohtaista sparrailua toimenpiteiden osalta Roolien ja vastuiden selkeytystä CRM selkeyttä ja apua Lisää tietoa asiakkaista ja tiedonjakamista Tiimityötä talotasolla	MILLAISTA YHTEISTYÖTÄ ON MYNNILLÄ, TUOTEMARKKINOINNILLA JA MARKKINOINNILLA ? Yhteistyötä tehdään vähän tai ei ollenkaan Myynnin rooli koetaan vain tarjouspyyntöjen välittäjäksi Arvostuksenpuute vahvaa toistensa tekemistä kohtaan Yhteistä myynnillistä tekemistä toivotaan	

KUVIO 25. Johtamisen nykytila kyselyn tulokset.

Workshopin aluksi palautteet avattiin ryhmässä. Tämän jälkeen jätettiin tilaa keskustelulle, jotta palautteita kyettiin laadukkaammin avaamaan keskustelun kautta. Yksilöt avasivat omia tavoitteitaan lähinnä perinteisten yrityksen KPI lukujen kautta tai omien henkilökohtaisten tavoitteiden, oman kehittymisen tai laadukkaan asiakaspalvelun kautta. Yrityksen tavoitteiden merkitystä ei ymmärretty tai nähty tavoitteista keskustellessa. Myös palkanmaksuun perustuvien bonustavoitteiden tai yrityksen tavoittelemien tavoitteiden eroa ei ymmärretty.

Myynnin johtamista käsiteltiin tasolla, jossa myyntiä johdetaan niin myyjien kuin tuotemerkkinoinnin kautta. Palautteena toivottiin myynnin tuovan valmiita liidejä tuotemerkkinoinnin käyttöön. Myös tiimityötä myynnin ja tuotemerkkinoinnin välillä toivottiin. Myynnin johtamiselta toivottiin selkeämpää tavoiteasetantaa toiminnalleen niin viikko-, kuukausi- kuin kvartaalitasolla. Yleisesti esimiesten tulisi selkeyttää odotusarvoja ja antaa yksilöille säännöllistä palautetta sekä suuntaa tekemiselle. Yhteistyön merkitystä ei ymmärretä, eikä toisten työpanosta arvosteta yrityksen sisällä. Tämä näkyy erityisesti kommentteina, joissa oman tiimin työpanosta nostetaan esille suhteessa muiden tiimien panokseen. Taustalla on vahva siiloutumisen kulttuuri. Kaikilla ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä toinen työntekijä tekee ja mitä hän tavoittelee omalla työllään.

Koulutusmahdollisuudet ovat aina olleet kaikille avoimia ja osallistuminen ei ole ollut pakollista. Osallistumisessa ei ole menty yksilöiden tarpeen, vaan isomman ryhmän ehdoilla, joten vastustus koulutuksiin koettiin hyvin vahvaksi. Osa aiemmista koulutuksista oli koettu sisällöltään turhiksi ja yritykseen uusimpina saapuneet eivät olleet saaneet ollenkaan mahdollisuutta osallistua koulutuksiin.

Rakensin palautteista seuraavia päätelmiä:

- Yksilöllistä myynnin johtamista ja tavoiteasentaa toivotaan, mikä nousi esille myös myyntikulttuurin tutkimuksessa. Yhteistä johtamisen mallia ei ole tai sitä ei hyödynnetä esimiesten toimesta.
- Esimerkillä johtamiseen ja yksilöiden kasvuun tulisi panostaa. Osa koki, etteivät saaneet mahdollisuutta osallistua asiakas- tai päämiestapaamisiin esimiehensä kanssa.
- Motivaatiota ja työn merkitystä sekä odotuksia työntekijää kohtaa pitää myös johtaa. Esimiesten tulee ymmärtää oma roolinsa tämän osa-alueen kehittämisessä.
- Koulutukset niin myynnin, palveluiden kuin tuotteiden osalta eivät ole olleet osa yksilöiden työtä tai sitä ei ole vaadittu. Tähän osa-alueeseen tulisi panostaa. Koulutustarpeiden tulisi lähteä yksilön työtehtäväkohtaisen osaamisen tarpeista. Myynnin johdon & HR:n vastuulla on tuottaa tarvittavat koulutusmateriaalit.
- Yhteistyötä toivotaan, mutta sitä ei tehdä omatoimisesti. Yhteistyötä tulee johtaa yhteisten tavoitteiden ja suunnan avulla, mikä tulee rakentaa läpinäkyväksi kaikille. Yhteiset tavoitteet ja yksilön ymmärrys omasta vastuusta ja roolista yhteisen tavoitteen eteen voisi myös rakentaa entistä parempaa yhteistyötä. Myynnin tekemän työn arvostusta yrityksen sisällä on kehitettävä ja myyjien tekemä asiakastyö on tehtävä näkyvämmäksi yhteisten tulosten eteen.
- Asiakaskeskeisyyden peruseriaatteet ovat kunnossa. Nähtävissä on kuitenkin, että jokainen päättää itse, mitkä asiakkaat ovat tärkeitä omasta näkökulmasta ja saavat tämän mukaisesti palvelua yksilöiltä. On panostettava strategian mukaiseen suuntaan ja asiakassegmentteihin.

7.3 Myyntikulttuurin nykytila johdon näkökulmasta

Tutkimus on toteutettu workshop muodossa yrityksen johdolle ja ideointimene-
telmänä käytettiin aivoriieheä ryhmätyönä. Osallistujia oli 6 henkeä. Aivoriiehen ta-
voitteena oli ymmärtää yrityksen myyntikulttuurin nykytilaa ja haasteita yrityksen
johdon näkökulmasta. Johtajiston myyntikulttuurin kehittämisen workshop jär-
jestettiin elokuussa 2018. Workshopissa teemana oli käydä läpi myyntikulttuurin
nykytila 2018 ja tulevaisuuden tahtotila strategian mukaisesti vuoteen 2021 asti.

Workshopin sisällöstä ja lopputuloksista rakennettiin matriisi (kuva 2) kuvaamaan
myynnin kulttuurin nykytilaa ja visiota tulevaisuuteen mitä sen tulisi tulevaisuu-
dessa olla sekä mitä pitää huomioida matkalla kohti vuoden 2021 tavoitetilaa.

<p>1. Koko kulttuurin kehityksen merkitys? Miksi teemme tämän?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autamme asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan 	<p>2. Miten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varmistamme, että koko organisaatio ymmärtää asiakaslähtöisyyden • Vaikutamme loppuasiakkaaseen <ul style="list-style-type: none"> • (Datan käytössä on potentiaalia) 	<p>3. Sidosryhmät, jotka saatava tämän taakse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hans-Mikael • Johtajisto • Henkilöstö • Asiakkaat
<p>4. Välitavoite / Vuosi 2018 / Perusta kuntoon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedotus ja dialogi koko muutoksesta kaikille • Asiakaslähtöisen myyntikulttuurin oivalluttaminen kaikille • Myynnin mittareiden ja merkintöjen tarkentaminen • Jokaiselle odotukset, tavoitteet ja mittarit selkeiksi • Johtamisen tavoitteet, työkalut ja struktuuri tarpeet kirkkaiksi • Esimiehet CRM haltuun – myytkää miksi ja hyödyt <ul style="list-style-type: none"> • Ainoa keino löytää kehitystä vaativat paikat • Esimies valmentaa ja vaatii kulttuurin koskettamaan kaikkia – asiakaspalautteiden kerääminen ja seuranta • Asiakastytyväisyyden seuranta ja kehitys johdon agendalle 	<p>5. Välitavoite / Vuosi 2019 / perustan ja suunnitelman testaus ja säätö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uudet asiakassegmentit ja uusasiakashankinta suunnitelmalliseksi • Eväitä esimiehille johtamisen ja lähiesimiestyön taitoihin <ul style="list-style-type: none"> • Motivointi, valmentaminen ja sparraus • Asiakaskokemukseen nojaavan palautekulttuurin luominen kaikkien osapuolten välille • Laivasta pois sellaiset ihmiset, jotka eivät halua olla mukana • Rekry FTE eteenpäin (muutenkin konserni "ulos" estävästä roolista muutoksessa) • Kiireen kulttuuriin rattaisuja 	<p>6. Visio – tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olemme onnistuneet luomaan ammattilypeuden, kaupallisuuden ja asiakaskeskeisen voittajakulttuurin • Ihmiset intoilevat oma-aloitteisesti mitä saaneet asiakkaisa aikaan • Kiitoksen ja onnistumisten juhinnan kulttuuri • Tavoitteita ylitetään muutenkin, kuin "puskemisella" • Olemme oppineet itse helvetisti • Ollaan ylpeitä onnistuneesta muutoksesta • Meillä on töissä kunnianhimoisia ihmisiä •
<p>7. Vastuut & Roolit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nämä pitää vielä kirkastaa • Tärkeimmässä roolissa muutoksessa on vahvempi lähiesimiestyö 	<p>8. Resurssit, tarvittava tieto, ajankäyttö ja raha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuka johtaa myyntikulttuurin kehittämistä / kuka omistaa prosessin? (Prosessi tarvitsee omistajuuden) • Paljonko lähiesimiestyöhön saa / pitää / voi käyttää aikaa? <ul style="list-style-type: none"> • Mistä resurssit vaadittavalle esimiestyölle? • Pohditaan miten saamme loppuasiakkaan paremmin haltuumme 	<p>9. Riskit, uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajaututaan kovaan johtamiseen • Ei ole aikaa esimiestyöhön • Jos esimiehet eivät näytä esimerkkiä (esim. CRM haltuunotto) • Ei olla läsnä ihmisille

KUVA 2. Matriisi myyntikulttuurin nykytilasta johdon näkökulmasta

Esimiehille oli kaikille selkeää, että työtä tehdään asiakasta varten. Workshopissa määritettiin vuoden 2018 osalta tärkeäksi selkeyttää asiakaslähtöisen kulttuurin merkitys koko organisaation menestykselle. Lisäksi yhteisen tekemisen ja suunnan kirkkautta tulisi parantaa koko organisaation tasolla. Roolien kirkkaus ja selkeys tulisi avata koko organisaatiolle liittyen myynnin ja tuotemarkkinoinnin rooleihin.

Yhteisenä visiona vuoteen 2021 asti nostettiin esiin ammattilypeys, kaupallisuuden merkitys ja voittavan kulttuurin merkitys organisaation menestykselle. Jokainen esimies oli sitä mieltä, että yhteisen suunnan, työn merkityksen, ammattilypeuden ja hyvin tehdyn työn merkitystä tulisi saada nostettua entistä paremmin esille muutoksen aikaansaamiseksi. Tällaisen kulttuurin saavuttamisella olisi myös positiivista merkitystä rekrytointeihin. Se houkuttelisi sisään kunnianhimoisia työntekijöitä, jotka haluavat onnistua työssään.

Esimiehet nostivat huolensa ajan riittävydestä yksilöiden johtamiseen. Tähän havaintoon on pakko tarttua, koska workshopin sisällä ei käsitelty sitä, mahdollistaako nykyinen organisaatiomalli laadukasta esimiestyötä tai kokevatko esimiehet omaa rooliaan tärkeäksi yksilöiden johtamisessa kohti yrityksen tavoitteita. Asian tärkeyttä tulisi nostaa esille, koska myös esimiesten rooli ja vastuut tulisi avata heille ja koko organisaatiolle. Jos esimiestyö ei kuuluisi näihin rooleihin, pitää miettiä, mitkä roolit yrityksen organisaatioissa jatkossa on, jotta esimiestyötä tehdään tavoitteellisesti ja ihmisiä johdetaan kohti yrityksen tavoitteita.

Teoriaosuudessa nostin esille voittavan myyntikulttuurin rakenteita (kuvio 15). Näen, että tämä on myyntikulttuurin tila, jota tulisi tavoitella. Toiminnan itseselvänä keskiönä on asiakas ja asiakaslähtöinen myynnin toiminta.



KUVIO 15. Voittavan myyntikulttuurinrakenteet (Nieminen & Tomperi 2008, 132-213, Frost, 2017 mukailten).

Näen, että nykytilan ja tavoitetilan (kuvio 24) välillä on iso kuilu kuten on kuvattu aiemmissa havainnoissa.

Esteinä kulttuurin muutokselle on useita rakenteellisia haasteita, haasteita päämäärän ymmärryksessä sekä useita hiljaisia perusolettamuksia kulttuurin sisällä.

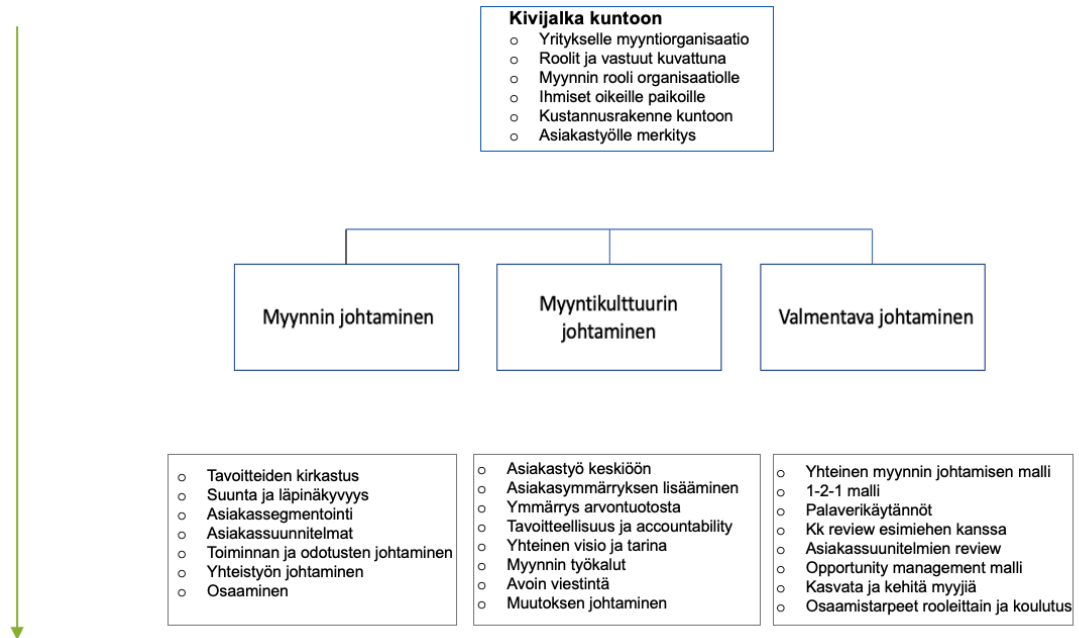


KUVIO 26. Haasteet kulttuurimuutokselle.

Kaikki (kuvio 26) kuvatut haasteet ovat johtamisen ja viestinnän haasteita, joita lähdetään muutostyön myötä muuttamaan sekä kehittämään muutostoimenpiteiden avulla.

7.4 Toimintasuunnitelma ja roadmap muutoksille 2018-2021

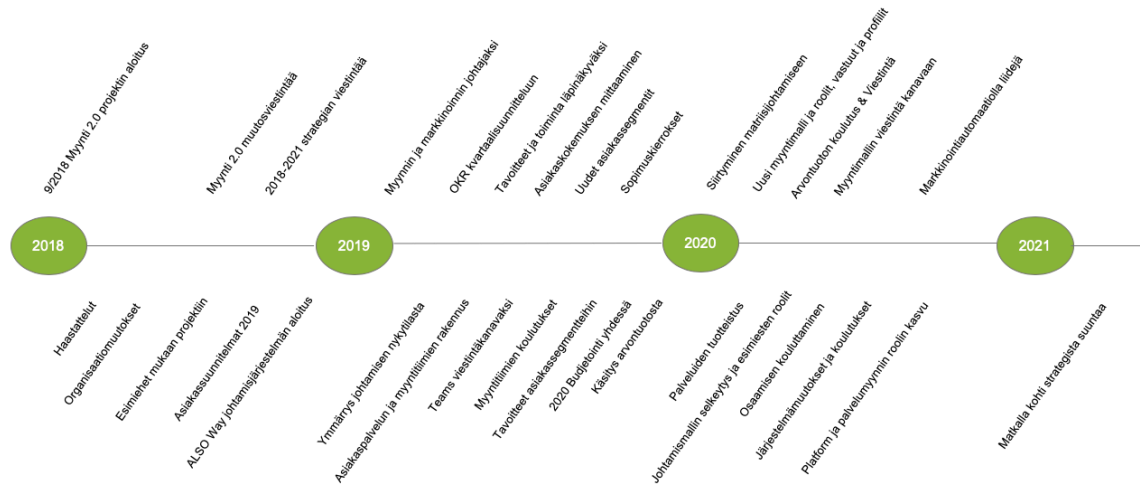
Toimintaa lähdettiin kehittämään seuraavalla mallilla johdettuna opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä (kuvio 27).



KUVIO 27. Toimintasuunnitelma pohjautuen opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

Pidin yllä kuukausitason projektisuunnitelmaa seuratakseni muutoksen etene- mistä sekä vastuuttaakseni muutoksen osa-alueiden ihmisiä. Työkalu antoi myös itselleni tukea nähdä muutos konkreettisesti ja ongelmat muutoksen jalkauttami- sessa organisaatioon.

Koostin selkeämmän aikajan (kuvio 28) projektisuunnitelmasta kuvaamaan konkreettista muutosmatkaa ja toimenpiteitä 2018-2021.



KUVIO 28. Myynti 2.0 muutosmatka 2018-2021

Syksystä 2018 alkuvuoteen 2019

Muutosmatkalle Myynti 2.0 projektin osalta lähdettiin suunnitteluvaiheesta, joka ajoittui 2018 syksyille. Suunnitteluvaihe aloitettiin myyntikulttuurin nykytila-analyysistä haastatteluiden kautta, joista selvisi kriittisenä osa-alueena myyntikulttuurista haasteita yksilöiden rooleissa ja myynnin johtamisen nykytilassa. Yrityksen kannattavimmat asiakkaat olivat myyntipalvelun vastuulla ja myyntipalvelu oli käytännössä yrityksen asiakaspalveluyksikkö. Asiakaspalveluyksiköstä on myös kyetty rakentamaan onnistuneesti myyntiyksiköitä. Tutkimuksen avulla tuli kuitenkin selväksi, että myyntipalvelun sisällä oli useita haasteita, joiden kokonaisvaltainen korjaaminen olisi yksinkertaisesti liian suuri hanke. Asian tärkeyden takia muutokseen tuli ryhtyä rohkeasti ja nopeasti. Yksilöt eivät kokeneet myyntityötä työksi, jota haluaisivat tehdä. He eivät tehneet tai heillä ei ollut mahdollisuuksia tehdä aktiivista asiakkaisiin kohdistuvaa myyntityötä, koska päivät täyttyivät sisään tulevista asiakaspalvelun tiedusteluista. Lisäksi asiakasmyyntivastuut olivat määritetty epäselväksi yksilöille eikä niitä johdettu. Tässä kohtaa tuli selväksi, että tilanne oli korjattava välittömästi, koska myyntipalvelun vastuulla oleva asiakasryhmä edusti yritykselle tärkeää kannattavaa asiakasryhmää, joka oli käytännössä vailla myyntifokusta.

Samaan aikaan organisaatiossa oli syntynyt tilanne, jossa osa liiketoiminnoista ja valmistajista oli yritykselle kannattamattomia. Tämä tuntui yrityksen kustannusrakenteessa. Oli selvää, että jotain oli tehtävä tilanteelle.

Tilanne avattiin syksyn aikana esimiesryhmälle, joka ryhtyi suunnittelemaan, millä keinoilla tuotelinjoja voitaisiin kehittää ja millainen henkilöstörakenne näiden toimintojen ympärille rakennettaisiin. Myynti 2.0 -projektin osalta rakennettiin alkuun esimiesten kerran kuussa kokoontuva ohjausryhmä. Ohjausryhmälle asetettiin tavoitteeksi käydä lähtötilanne läpi, huomioida kustannusrakenteen haasteet sekä toimia jatkossa Myynti 2.0 -projektin osalta esimiesvastuissa jalkauttaa viestintää sekä sovittuja toimenpiteitä omiin yksiköihin. Johtokunnassa oli mukana kuusi esimiestä ja opinnäytetyön tekijä toimi projektin vetovastuussa. Osallistuin myös henkilöstöä pitämällä kerran kuussa eri henkilöstön edustajaryhmien kanssa viestinnällisen palaverin liittyen muutosmatkaan.

Organisaatiomuutoksien osalta päädyttiin muutoksiin, joissa toimintaa kevennettiin taustatoimintojen osalta ja henkilöstöä vähennettiin kannattamattomien liiketoiminta-alueiden osalta. Lisäksi osa positioista lakkautettiin. Liiketoiminnan strategisten kasvualueiden osalta asiantuntijoiden ja myynnin fokus ei ollut oikealla tasolla. Toisin sanoen kasvualueilla ei ollut osaajia tai osaamista ei löytynyt omasta takaa, jolloin kasvun tekeminen nykyrakenteella ei ollut mahdollista saavuttaa. Organisaatiomuutoksissa ei avata tarkemmin kustannuksia tai liiketoiminnan lukuja näiden ollessa liikesalaisuuksia.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä päätettiin, että myös myynnin organisaatiota tuli rakentaa uusiksi. Myynnin fokus ei ollut oikealla tasolla eikä nähty tilannetta, että ihmiset olivat oikeilla paikoilla saadakseen parhaan mahdollisen tuloksen aikaiseksi. Muutos aloitettiin vähentämällä myyntipalvelusta henkilöstöä. Samalla tehtiin selkeä erottelu myyntiyksikön ja asiakaspalvelun välillä.

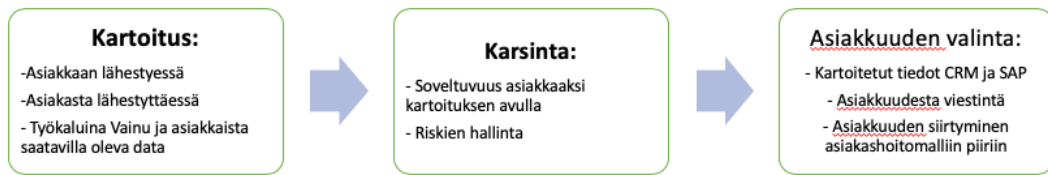
Myynnille oli jo rakennettu asiakassegmentointimalli, jolla asiakkaat oli jaettu eri segmentteihin asiakkaan profiilin mukaisesti RETAIL/ETAIL/CORPORATE/SMB/VAR. Ymmärtääkseni asiakkaiden nykytilan, asiakkaiden liiketoimintaa, sisäistä osuutta ostoista ja taloudellista tilannetta tein koko asiakasmassalle analyysin seuraavilla työkaluilla:

- Asiaksmassan nykyiset ostot euroissa
- Asiakastason myynnin kehitys 2017, 2018
- Asiaksmassan Asiakastieto Oy:ltä saatu tieto yrityksen liikevaihdosta ja luottoluokituksesta.
- Hyödynsin ostettua markkinadataa asiakaskanavien tuoteryhmäkohtaisista hankinnoista, jonka avulla rakennettiin käsitys Share of Wallet tilanteesta asiakastasolla.
- Asiakkaiden kannattavuusluvut

Lopuksi hain Vainun avulla toimialan yrityksistä tietokannan ja vertasin Y-tunnuksien avulla asiaksmassaa yrityksen nykyisiin asiakkaisiin. Samalla kävi selväksi, että myös uusasiakashankintaan tulisi panostaa. Kanavassa oli nimittäin reilusti asiakkaita, jotka eivät olleet yrityksen asiakkaina. Mallin tavoite oli selkeyttää organisaatiolle asiakkaiden kokoluokkaa, positiota yrityksen strategiassa sekä antaa yksilöille ymmärrystä, miten asiakas toimii ja millaisessa loppuasiakashankinnassa. Lopuksi asiakkaat jaettiin oikeisiin asiakassegmentteihin ja myyjätasolle. Näin asiakkaita kyettiin palvelemaan jatkossa tehokkaammin ja jokaisella myyjällä olisi asiakasmyyntivastuu, joka olisi sekä johdettavissa että seurattavissa.

Yrityksen asiakaskannan kehitys oli muuttunut negatiiviseksi viimeisen kahden vuoden aikana, joten tuli selväksi, että tilanne on korjattava nopealla aikataululla. Uusasiakashankinta on jatkuva prospektointiprosessi, joka koostuu uusasiakas-kontaktien etsimisestä kohdemarkkinoilta, kartoittamisesta sekä analysoinnista kontaktointia varten. Uusasiakashankintaan lähdettäessä on tärkeää määritellä mittakaava, jossa sitä tehdään sekä noudattaa selkeää kolmivaiheista prosessia (Nieminen & Tomperi 2008, 83).

Malli luotiin yksinkertaisella (kuvio 29) mallilla. Yksityiskohdat kuvattiin ISO-standardin mukaisesti ja luotiin läpinäkyväksi koko organisaation käyttöön.



KUVIO 29. Uusasiakashankintaprosessi prospektointimalli (Nieminen & Tomperi 2008, 83 mallia mukailten).

Yrityksellä on rakennettu työnkuvat osana ISO9001 järjestelmää. Esimiesryhmälle annettiin loppuvuodesta 2018 ohjeistus käydä läpi tiimien kanssa roolit ja vastuut, koska tutkimuksessa oli havaittu, että roolit ja vastuut koettiin epäselviksi. Myyjien osalta rooleissa keskityttiin myynnin tekemisen johtamiseen ja seurantaan. CRM käyttö tuli osaksi myyjien roolia ja tekemistä. CRM:n aktiiviseksi hyödyntämiseksi jokaiselle myyjälle tuli käyttöön määrälliset tavoitteet CRM osalta, markkinoinnin kontaktidata siirrettiin CRM dataan ja henkilötason kutsut sekä tiedot tehtäisiin CRM:n datan perusteella.

Syksyllä rakennettiin yritykselle ensimmäiset strategisten asiakkaiden asiakassuunnitelmat. Suunnitelmien tavoitteena oli alkuun varmistaa, että myyjillä oli riittävä ymmärrys omista asiakkaista, sopimusehdot tiedossa, asiakkaan odotukset, sekä strateginen suunta, asiakkaiden kannattavuus sekä tulevaisuuden tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet asiakkaiden kehittämiseksi. Myyjien vastuulla oli tuottaa tämä tieto yhdessä tuotemarkkinoinnin kanssa, jotta yhteistyötä syntyisi myös tätä kautta ja ymmärrystä asiakastavoitteista saataisiin jaettua talon sisällä.

2019 alkuvuodesta 2020 alkuun

Alkuvuodesta 2019 myyntitiimit saatiin rakennettua, joskin myyntitiimien rakennusprojekti oli pahasti kesken rekrytointien osalta. Samaan aikaan asiakaspalvelusta siirrettiin viimeisetkin myynnilliset vastuut myyntiorganisaatiolle.

Asiakasymmärryksen lisääntytyä tuli selväksi, että asiakkaiden odotukset tämän päivän yhteistyölle olivat kasvaneet. Halusin, että myös organisaatiossa ymmärrettäisiin tämä muutos odotuksissa. Kevään aikana pyysimme usean strategisen

kumppanin toimistollemme kertomaan koko henkilökunnalle asiakkaan liiketoiminnasta sekä siitä, mitä he odottavat yhteistyöltämme. Asiakkaiden odotukset vastasivat pitkälti samaa tietoa kuin tuli esille Murtolan 2019 tekemästä opinnäytetyöstä. Nopeana reagoitina kuitenkin tartuttiin palautteeseen, jossa asiakkaat kokivat, että vasteajat olivat pitkiä eikä asiakkaille syntynyt kuvaa esimerkiksi sähköpostitiedosteluissa, onko asia hoidossa. Yrityksellä oli käytössä mobiilipuhelinjärjestelmä ja asiakaspalvelussa tiketöintijärjestelmä. Järjestelmän data päätettiin avata julkiseksi, jotta organisaatiolle syntyisi käsitys asian tärkeydestä sekä kyseisen asiakaskokemukseen osa-aluetta kyettiin johtamaan paremmin. Samalla vasteaikojen tärkeyttä ja toiminnan näkytilaa nostettiin esille sisäisessä viestinnässä.

Asiakaspalautteesta kävi myös selväksi, että asiakkaat kokivat yrityksen olevan heille etäinen. Lopulta on kyse henkilösuhteista ja siitä, miten yritys näkyy asiakkaan päivittäisessä toiminnassa. Linjasin, että asiakastapahtumista pitää rakentaa läpinäkyvyys organisaatiolle markkinoinnin kalenteriin ja myynnin johdon pitää johtaa päätöksiä, missä asiakastapahtumissa yritys on kumppanina paikalla. Aiemmin malli oli perustunut muutaman aktiivisen yksilön omaan aktiivisuuteen osallistua asiakastapahtumiin, mutta oli selkeää henkilöstön vaihduttua, että tällainen kulttuuri oli muuttumassa, kun esimerkin näyttäjiä ei ollut enää yrityksessä töissä. Myös johdon tuli näkyä strategisten partnereiden tapahtumissa ja asiakasuhteisiin tulisi panostaa myynnissä ja johdonkin toimesta.

Sisäinen yhteistyö ja tiedonkulku oli hidastunut. Yritykseen oli syntynyt omia sisäisiä sähköposti- ja Teams-ryhmiä, joissa viestintää tehtiin rajatulla ryhmällä. Arvojen mukainen brutaali avoimuus tarkoitti, että viestinnästä rakennettiin johtokunta rakentamaan avoimemman viestinnän rakenteet yritykselle. Johtokunta päätyi rakentamaan Microsoft Teamsiin selkeän rakenteen osastokohtaiselle ja koko yrityskohtaiselle viestinnälle. Samalla linjattiin, että nopeassa asiakasviestinnässä suosimme ensisijaisesti soittoa tai sisäisessä selvittämisessä Teamsia vähentääksemme maililiikennettä ja mahdollistaaksemme asiakkaalle nopean viestinnän. Linjaus oli myös, että viestinnän tuli olla julkista ja entiset salaseurat olivat kiellettyjä.

Työntekijöillä oli iso rooli Teamsin rakenteen mallintamisessa sekä tulevaisuuden kehittämisessä. Myös yrityksen johdon viestintä siirrettiin Teamsiin kaikille avoimeksi. Yrityksen strategisten tavoitteiden viestintään sekä yksikkö- ja yksilökoh- taiseen käyttöön otettiin OKR-työkalu Weekdone.com, jonka tavoitteena oli tehdä läpinäkyväksi yrityksen kattotavoitteet, joista tavoitteet jalkautetaan yksilötasolle. Yksilöiden vastuulla oli rakentaa omat toiminnan tavoitteet vastaamaan yrityksen tavoitteita luonnollisesti esimiesten tukemana. Läpinäkyvyyden tavoite oli mah- dollistaa toiminnan johtaminen sekä rakentaa sisäisesti arvostusta toisten työtä yhteisen tavoitteen eteen. Tutkimusvaiheessa tuli jo selville, että yksilöille oli epä- selvää mitä yritys tavoittelee, mikä oma rooli on siinä sekä heikkoudet yksilöiden toiminnan johtamisessa.

Esimiesten vastuulla oli toiminnan johtaminen kuukausitasolla ja kvartaalitason yksilöiden toiminnan suorituksen johtaminen 1-2-1 palavereissa. Myöhemmin ke- vällä 2020 1-2-1 käytännön ohjeistus (kuvio 31) rakennettiin koko esimiesryh- mälle yhteneväiseksi. Myynnissä linjattiin, että tavoitteiden keskiössä tulisi olla kaupalliset sekä asiakaskohtaiset tai asiakasryhmäkohtaiset toiminnot, jotta asia- kaskeskeisyyttä ja asiakasluottamusta voitiin kehittää.

Myyntiä koulutettiin H2 aktiivisesti valittujen valmistajien toimesta, järjestelmien ja raporttien osalta sekä yleisellä tasolla yrityksen palveluista ja osaamisesta. Myynti koostui tässä vaiheessa myyjistä, joilla on vaihtelevasti työhistoriaa yrityksessä. Osa oli vasta aloittanut talossa ja pisimmät työkokemusvuodet olivat 7 vuoden ajalta. Tässä kohtaa opinnäytetyön tekijä teki virheen olettamalla, että vanhimmasta päästä olevien myyjien osaamisen taso oli riittävällä tasolla. Tämän tila selvisi tehtyäni lyhyen kyselytutkimuksen loppuvuodesta 2019 myyntitiimille.

Syksyllä 2019 aloitettiin Net Promoter Score (tästäedes NPS) toimintamalli yrityk- sen strategisille asiakkaille. Mallin tavoitteena oli alkuun ymmärtää yleisellä ta- solla asiakkaiden tuntema asiakaskokemus asioidessaan yrityksen kanssa. Taustalle luotiin malli, jolla NPS palautteet tehtiin Teamsiin läpinäkyväksi, tartut- tiin negatiivisiin palautteisiin, kontaktoitiin asiakas ja tehtiin tarvittavat toimenpi- teet asiointikokemuksen parantamiseksi tulevaisuudessa. Toimintamalli selven- nettiin ja vastuutettiin myyjille.

Myynnille järjestettiin vuoden aikana useita järjestelmäkoulutuksia ja myynnin sparrailuhetkiä. Tiimipalavereissa hyödynnettiin vanhempien myyjien osaamista mentoroinnin muodossa asiakas- ja liiketoimintaosaamisen lisäämiseksi. Loppuvuonna oli vuosittaisten vuosisopimuskierrosten aika, jolloin moni uusi myyjä joutui uuden haasteen eteen kohdatessaan mahdolliset uudet asiakkaansa sopimusneuvotteluiden parissa. Myyjä koulutettiin kierrokselle yrityksen senioriosaston, myynnin, taloushallinnon ja logistiikan toimesta. Jokaisen ison asiakkaan sopimusneuvottelussa oli mukana myyjä ja myynnin johtoa. Sopimusprosessit uudistettiin samalla ja kirjattiin osaksi yrityksen ISO9001 prosesseja. Samalla jokaisen uuden myyjän sekä jo aiemmin asiakassuunnitelmiin osallistuneiden myyjien tuli päivittää asiakassuunnitelmat vuodelle 2020. Heidän tuli myös tuottaa materiaali siihen muotoon, että sisältö on käytävissä läpi muun organisaation kanssa. Avoimen viestinnän sääntöjen mukaisesti suunnitelmat olivat löydettävissä TEAMS järjestelmästä. Myynnin johdon osalta linjasimme, että vuoden 2020 osalta myyjien OKR tavoitteet tullaan rakentamaan asiakassuunnitelmien pohjalta ja toimintaa johdetaan asiakaskohtaisten tehtävien näkökulmasta.

Vuoden 2020 yritystason budjetointi rakennettiin niin valmistajien kuin asiakasryhmien osalta läpinäkyvästi ja sisäisellä yhteistyöllä keskittyen asiakaskohtaisiin kasvuodotuksiin sekä kannattavuuslukuihin. Tämä malli oli yritykselle uusi, mutta tällaisen mallin avulla on mahdollista sitouttaa organisaatio yhteisiin tavoitteisiin.

Ennen siirtymistä vuodelle 2020 pidimme myyntitiimin kanssa yhteisen myynnin palaverin aiheella ”ALSO myyntikulttuuri ja osaaminen”. Lomakekysely toteutettiin Forms-lomakkeella (liite 3). Kyselyn tavoitteena oli ymmärtää, miten myyntihenkilöt olivat sisäistäneet vuoden ajan toteutettua myyntikulttuurin muutosta. Lisäksi kyselyllä haluttiin saavuttaa käsitys, miten yksilöt kokevat oman osaamisen tilan liittyen yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja miten he kokevat omat valmiudet myydä näitä tuotteita ja palveluita. Vastauksia tuli 10. Vastausten perusteella minulle jäi vahva kuva siitä, että yksilöt tietävät, mitä heiltä odotetaan, heillä on käsitys keneltä voi kysyä apua ja heillä on hyvä ymmärrys kanavasta, myynnin työkaluista sekä kilpailutilanteesta. Huomioksi kuitenkin nousi, että strategian mukaisissa tuoteryhmä- ja palveluosaamisessa on kehitettävää ja näistä keskusteleminen koetaan vaikeaksi asiakkaiden kanssa. Johtopäätöksinä tästä päätimme

aloittaa 2020 alussa tuotteistamisen projektin, joka sisältäisi laaja-alaisesti yrityksen arvolupauksen kuvauksen sekä tuotteistamisen projektin. Tuotteistamisen projekti sisältäisi sisäisen ja ulkoisen näkökulman tuotteistamiseen. Tämän tuotteistuksen avulla olisi tarkoittaa kouluttaa osaaminen sisäisesti ja hyödyntää ulkoista näkökulmaa myynnin työkaluina asiakaskontakteissa. Vahvassa muutoksen kierteessä oli tullut näkyväksi se, että monella oli kateissa ajatus yrityksen tuottamasta lisäarvosta kanavan tarpeisiin. Ja luonnollisesti, jos yrityksen vahvuuksia ei ymmärretä, ei näistä koeta ylpeyttä. Tämä voi näkyä yksilöiden itsevarmuudessa asiakastyössä.

Loppuvuodesta 2019 konsernin strategian mukaisesti oli rakennettu erilaisia Competence Centereitä (tästedes COC) jotka toimisivat virtuaalisina tiimeinä koko Euroopan alueella. Tiimien vastuulle tuli erilaisia päämiesten tuotehallinnollisia tehtäviä sekä back-office toimintoja. Taustalla oli tavoitteena toimia kustannustehokkaasti ja mahdollistaa osaamisen keskittymistä näille virtuaalitiimeille. Samalla oli tavoitteena mahdollistaa lokaaleille maille näiden toimintojen siirtoa COC:lle, jotta paikallisesti fokus siirtyisi enemmän asiakastyöhön. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaisi hallinnollisen työn siirtymistä eri COC:hen sekä esimiestyön muuttumista matriisimalleihin. Matriisissa esimiesvastuu voi olla esimerkiksi virtuaalitiimissä, josta johdetaan myös Suomen yksiköiden toimintaa. Paikallisesti tuotemarkkinoinnissa pysyy hallinnolliset esimiestehtävät ja toiminnan panostukset pistetään myyntiyksikköön ja asiakkaisiin. Yrityksen myynnin rooli ja tehokkuus tulisi entisestään korostumaan tulevaisuudessa.

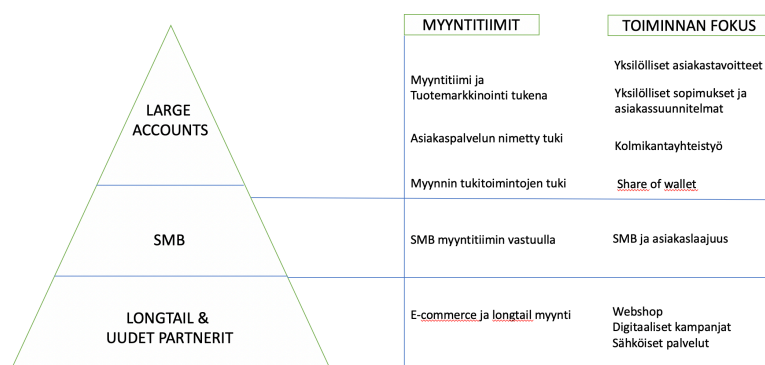
2020 alkuvuodesta 2021 alkuun

Alkuvuoteen 2020 lähdettiin päivittämällä organisaatiomallia niin tuotemarkkinoinnin kuin myynnin organisaation osalta. Samalla tuli selväksi, että oli aika jakaa myynnin yksiköt selkeämmin Consumer ja Commercial yksiköihin. Myynnin toimintamallit sekä asiakkaiden odotusarvot olivat erilaisia näissä asiakasryhmissä. Opinnäytetyön kirjoittaja otti suoran esimiesvastuun Commercial ryhmästä, jonka sisällä päätettiin jakaa asiakkaat entistä selkeämpään ryhmittelyyn Large Accounts, SMB ja Longtail. Jokaisella näillä ryhmällä on omat asiakasmäärät, asiakkailta kuvatut odotuksensa yhteistyölle ja arvontuotolle, valmistajien

suhde yhteistyöhön sekä omat liiketoimintavoitteet. Mallin sisällä jokaiselle ryhmälle määritettiin myyjien osaamisvaatimukset, asiakkaiden tyypilliset tarpeet ja toimintamallit sekä asiakashoitomalli per asiakasryhmä. Mallit kuvattiin yksityiskohtaisesti, jotta näiden sisältö on koulutettavissa. Asiakasryhmämallinnuksessa hyödynnettiin aiempia oppeja, joiden avulla saatiin myös hyvä kuva siitä, mitkä ovat resurssitarpeet myynnille asiakasmäärien ja kasvuodotuksien perusteella jokaiselle asiakasryhmälle.

Uusi malli rakennettiin entistä enemmän asiakaslähtöisesti. Näin varmistetaan, että myynti kykenee tehokkaasti ja kaupallisesti palvelemaan jokaisen ryhmän asiakkuudet, asiakaspalvelussa on oikea miehitys per asiakasryhmä sekä myynnissä ja tuotemarkkinoinnissa käsitetään jokaisen ryhmän tarpeet ja yrityksen tavoitteet jokaiselle asiakasryhmälle. Viestinnässä yrityksen sisällä hyödynnettiin pyramidimallia kuvaamaan toimintamallia eri asiakasryhmien kanssa.

Voluumiasiakkaista pidetään kiinni tarjoamalla erikoisetuja ja varmistamalla laadukas palvelu ja kaupallinen yhteistyö. Satunnaisasiakkaita pyritään saamaan kokeilijasta kanta-asiakkaaksi, ei-vielä aktiivisiin asiakkaisiin keinot vaikuttaa tulevat markkinoinnin keinoin. Toiminnassa keskitytään asiakassuhteiden syventämiseen, kannattavuuteen sekä share of wallet ajatteluun. Entisten asiakkaiden ryhmän syntymistä tulisi välttää kokonaan, koska menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on organisaatiolle työläämpää ja kalliimpaa kuin uuden asiakkaan hankinta. Yrityksellä on myös aina päätäntävalta siirtää kannattamattomia, tuottamattomia tai yhteistyöltään negatiivisia asiakkaita entisten asiakkaiden ryhmään (Rope 1998, 65-70).



KUVIO 30. Myynnin pyramidimalli

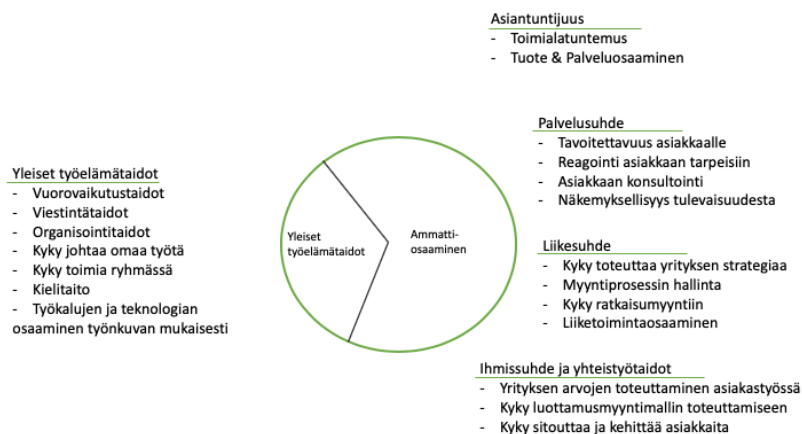
Yrityksen strategiset asiakkaat linjattiin asiakastasolle, joissa tuotemarkkinoinnin asiantuntijoiden odotetaan tekevän suoraa yhteistyötä. Määritykset tehtiin asiakastasolle, jotta oli mahdollista erottaa odotusarvot tuotemarkkinoinnin ja myyjien myyntiroolista sekä päivittäisestä myyntifokuksesta. Tämän selvennyksen tavoite oli myös tuoda tuotemarkkinointia sekä top asiakkaiden myyjiä lähemmäksi toisiinsa nyt, kun asiakastavoitteet olisivat jatkossa yhteisiä. Samalla päivitettiin yksilötason työnkuvat vastaamaan odotuksia yksilötason tekemisessä ja roolia uudessa myyntimallissa. Mallissa ominaista on, että myynnillä on oltava vahva asiakasomistajuuden rooli ja tuotemarkkinointi vastaa valmistajista sekä oman osa-alueensa asiantuntijuudesta. Kummatkin ovat toisillensa kriittisen tärkeitä ja luovat toisillensa sekä asiakkaalle lisäarvoa toimimalla roolinsa mukaisesti parhaalla mahdollisella ammattitaidolla. Liikevaihdon, katteen ja kannattavuuden tavoitteet sekä yrityksen tavoitteet tulisi olla kaikille yhteisiä tulevaisuudessa.

Myös asiakastyön nopeutta sekä myyjän roolia asiakkaalle oli muutettava. Tämä on ollut viesti asiakkailta niin asiakaspalautteista kuin arvontuoton tutkimuksessa. Myynnin roolia asiakkaan silmissä oli kehitettävä niin osaamisen, vasteaikojen kuin asiakkaaseen kohdistuvan työn osalta.

Myynnin yleisiä vastuita päätettiin muuttaa. Tulevaisuudessa hinnoitteluvastuu ja kannattavuusvastuu olisi myyjällä omista asiakkaista, mikä on koko organisaatiolle uutta. Aiemmin myynti ei ole käytännössä tehnyt hinnoittelupäätöksiä, vaan vastuu hinnoittelusta on tuotemarkkinoinnissa. Muutoksen merkitys asiakaskokemukselle on merkittävä, koska päätöksenteko nopeutuu asiakkaan silmissä. Muutos on iso, koska kaikilla asiakkailla on ollut mahdollisuus hakea hinnoittelut ja tuotetuki suoraan tuotemarkkinoinnin asiantuntijoilta. Samaan aikaan tämä vanha malli on ajanut siihen, että tuotemarkkinoinnista kysytään kaikki asiakaskanavan ja sisäisen kanavan kysymykset. Tavoitteena on nyt rikkoa tämä malli, koska se on osasyynä asiakkaiden reklamointiin viiveisiin vastauksissa. On selvää, että yksittäinen asiantuntija kuormittuu, jos päivätasolla voi tulla yli sadalta yksittäiseltä asiakkaalta kysymyksiä. Samaan aikaan asiakkaalle on nimetty myyjä, jonka tulisi auttaa asiakasta. Tämä on myös myynnille mahdollisuus nostaa omaa profiliaan yrityksen sisällä.

Vahvistus päätöksille haettiin käymällä läpi yleisiä kysymyksiä tuotemarkkinoinnin yhteis- ja asiakaspalvelun sähköpostilaatikoista. Useat kysymykset olivat toistuvia sekä laadultaan sellaisia, mihin myynti olisi helposti koulutettavissa vastaamaan. Osaan kysymyksistä vastaukset löytyisivät myös yrityksen verkkokoupasti. Luonnollisesti asiakas haluaa myös keskustella henkilön kanssa, joka kykenee tekemään päätöksiä sekä antamaan vastauksia niitä kysyttäessä. Tässä on organisaatiolla mahdollisuus rakentaa myös myyjästä asiantuntija ja aidosti asiakkaan ensisijainen yhteistyökumppani. Tässä kohtaa tuli hyvin selväksi vahva kouluttamistarve myyntiorganisaatiolle sekä viestinnän tarpeet asiakasnavalle.

Kouluttautumistarvetta tulisi hahmottaa yksilötason osaamiskartan avulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 142-143, Murtola 2019 mukailen)



Kuvio 31. Osaamiskartta (Nieminen & Tomperi 2008, 142-143, Murtola 2019 mukailen)

Rakensin osaamiskartan pohjan perustuen tekemiini yksilötason työnkuvauksiin sekä hyödyntäen Murtola (2019) kuvausta asiakkaiden odottamasta arvontuotosta. Näiden perusteella on mahdollista rakentaa osaamiskarttaa rooleittain. Esimiesten vastuulla on, että yksilöillä on roolien mukainen osaaminen sekä toimintamalli jatkossa. Varmistaakseen laadukkaan ja systemaattisen myynnin johtamisen oli aika luoda myynnin johtamiselle yhteiset rakenteet.

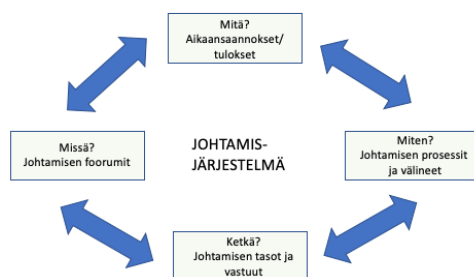
Tätä kautta saatiin myös rakennettua tutkimuksessakin esille tulleita yhteisiä rakenteita (kuvio 32), pelisääntöjä ja keinoja viestintään.

Myynnin johtamiskäytännöt ja koulutusmalli

	Tiimit Myynti&Tuotemerkinnointi	Johto	1-2-1 käytäntö	Myynnin koulutusmalli
Sisältö & malli	<ul style="list-style-type: none"> Viikkotason palaveri tiimin kanssa maanantaisin: <ul style="list-style-type: none"> - Edellisen viikon sovitut asiat - Viikkoennusteiden läpikäynti jokaisen myyjän & TP toimesta ja myynnin iso kuva - Edellisen viikon onnistumiset ja haasteet muille tietoon - Yhteinen tiedonjako tai koulutus tiimille - Tiimin OKR nostot tai määritykset - Kanavaalajuus ja asiakaskehitys 	<ul style="list-style-type: none"> Viikkotason palaveri perjantaisin: <ul style="list-style-type: none"> - Edellisen viikon sovitut asiat - Talotason viikkoennusteen läpikäynti - Tärkeimmät asiakasprojektit ja tärkeimmät KPI:t - Tärkeät esille nostettavat asiat tai päätöksiä vaativat asiat - Neljännesvuositain talon tiedot etenemisestä 	<ul style="list-style-type: none"> 1-2-1 jokaisen kanssa: <ul style="list-style-type: none"> - Kuunvaihteen jälkeen - Coachauksessa tarvittaessa tiivlimmin 	<ul style="list-style-type: none"> Myynnin koulutukset: <ul style="list-style-type: none"> - Perjantaisin - Aika varattavissa myynnin johdon kanssa - Varuskalenteri Teamsissa - Pääpaino strategisissa kumppaneissa tai palveluissa suunnannäyttäminen
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> Käsitys vauhdista suhteessa tavoitteisiin: <ul style="list-style-type: none"> o Korjaavat toimenpiteet, Highs & Lows o Asiakasprojektien projektikannan tilanne o Ymmärrys toiminnasta ja missä tarvitaan apua o Talon viestinnän & suunnan viestintä ja jalkautus 	<ul style="list-style-type: none"> Käsitys vauhdista suhteessa tavoitteisiin: <ul style="list-style-type: none"> o Ymmärrys toiminnasta ja toteutuvasta tuloksesta o Viestinnällisten asioiden jalkautus tiimiesimiehille o Johdon myyntipalaveri koko henkilöstölle 4kr/v. 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiesimiestyö: Yksilöiden suorituksen johtaminen, palautteet, motivointi ja suunnannäyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena: Osaamisen kasvattaminen ja kaupan kasvattaminen Valmistajayhteistyön tiivistäminen
Osallistujat	<ul style="list-style-type: none"> Jokainen tiimistä Palaveriin osallistutaan tiiminä Mahdolliset vierailijat muista tiimeistä Jokainen myyjä & TP tietää omat lukunsa 	<ul style="list-style-type: none"> Johto Mahdolliset vierailijat muista tiimeistä Neljännespalaverissa koko henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> Esimies ja tiimin jäsen 	<ul style="list-style-type: none"> Myyntitiimit ja kouluttava osapuoli (Valmistaja ja tai TP)
Muuta	<ul style="list-style-type: none"> Esimiesten vastuulla: <ul style="list-style-type: none"> Palaverien järjestäminen Talon yhteisen viestinnän jalkautus Palaverin eteneminen agendan mukaisesti Memovuorot kiertävänä tiimeissä Mahdollisista koulutuksista sopiminen Palavereiden fokus asiakastyössä 	<ul style="list-style-type: none"> Esimiesten vastuulla: <ul style="list-style-type: none"> Palaverien järjestäminen Talon yhteisen viestinnän jalkautus Palaverin eteneminen agendan mukaisesti Memovuorot kiertävänä tiimeissä Mahdollisista koulutuksista sopiminen Akuuteista asioista sopiminen 	<ul style="list-style-type: none"> Esimiesten vastuulla: <ul style="list-style-type: none"> - Palaverien järjestäminen - Tavoitteiden asettaminen - Palautteet ja ohjaava ote - Tarvittaessa puuttuminen Coachattavan vastuulla: Valmistautuminen sovittuun malliin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Esimiesten vastuulla: <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksesta sopiminen ja varaukset - Koulutustarpeet 1-2-1 avulla - Koulutuksen kohderyhmä ja tavoite sovitettava varausvaiheessa

KUVIO 32. Myynnin johtamiskäytännöt ja koulutusmalli

Johtamisjärjestelmän selkeys ja kokonaisvaltaisuus mahdollistaa strategian viemisen käytäntöön tehokkaasti. Toteutumisen, rakenteen ja seurannan mekanismeja on rakennettu hyödyntäen Aarnikoivu (2013, 81) (kuvio 33) mallinnusta johtamisjärjestelmästä.



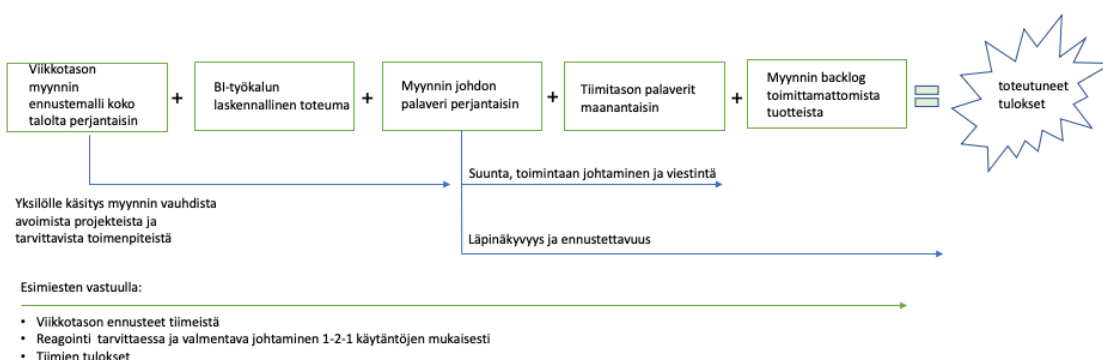
KUVIO 33. Johtamisjärjestelmä (Aarnikoivu 2013, 81)

Johtamisjärjestelmän tulisi rakentaa liiketoimintayksiköiden henkilöiden välille aktiivinen vuorovaikutus. Tiedon tulee aina välittyä asiakkaalta koko organisaation käyttöön. Koko organisaation on ymmärrettävä suunta ja tavoitteet voidakseen tehdä täysillä töitä tavoitteen hyväksi. Tänä päivänä ei riitä, että johtaja tietää

suunnan, vaan koko henkilökunnan on tiedettävä ja myös muistettava se (Alahuhta 2015, 40,121).

Malli (kuvio 32) kuvaa johtamiskäytäntöjen sisältöä, vastuita ja tavoitteita. Mukaan on myös lisätty koulutusmalli, joka aloitetaan alkuun kevyellä mallilla, kunnes on laadukas ymmärrys yksilöiden osaamisvajeista, joita selvitetään esimiestyön kautta peilaten osaamisen vaatimuksia (kuvio 31) määritettyihin tehtäväkohtaisiin osaamisvaatimuksiin. Cuevas ym. (2016, 60-61) kuvaavat myyntiprosessin tehokkuuden mittaamista myyntiputken avulla. Yrityksellä ei ole käytössä helppokäyttöistä CRM työkalua myyntiprosessin mittaamiseen ja myynnin ennustamiseen. Kaupan luonteen takia päädyttiin luomaan perinteisestä myyntiputkesta poikkeava malli.

Mallin tavoite (kuvio 34) on selkeyttää yksilöille myyntiputkea, ennustaa toteumaa sekä selventää yksilöiden vastuuta omaan toimintaan. Samalla kirkastettiin esimiesten vastuuta toiminnan johtamiseen tuloksien saavuttamiseksi. Mallissa yksilöt ennustavat itse asiakas- tai valmistajatason myyntejä suhteessa tavoitteisiin. Mallissa keskeistä on, että yksilö ymmärtää, milloin pitää toimia, jos ei ole tavoittevauhdissa. Yksilöltä vaaditaan myös ymmärrystä omista asiakkaista tai liiketoiminnastaan sekä sen keskeisistä tunnusluvuista.



KUVIO 34. Myynnin ennustettavuusmalli.

Myynnin johtaminen on vaativa vastuualue, jossa esimiehen vastuulla on rakentaa toimiva järjestelmä yksilöiden suorituksen johtamiseen. Tämän päivän johtamisessa ei vain enää riitä pelkkä tavoitteiden ja toiminnan sopiminen johdettavien kanssa. Esimiehen panostus tulee olla johdettavien oppimisen tukemisessa sekä

kehittymisen jatkuvassa ohjaamisessa yksilö- ja tiimitasolla. Suorituksen johtaminen tulee olla esimiehen jatkuva avaintehtävä (Järvinen ym. 2013, 18-22).

Itseohjautuvassa organisaatiokulttuurissa jokaista tulisi kannustaa johtamaan itseään. Ihmisiä pitää aktiivisesti sekä eri kommunikaatiokanavia ja tapoja käyttäen rohkaista tekemään tietoisesti omia valintoja ja kantamaan omatoimisesti vastuuta. Usein ihmiset pyrkivät ulkoistamaan vastuuta pyytämällä lupaa tai kysymällä, mitä heidän tulisi tehdä. Usein ihmiset eivät itse näissä tilanteissa hahmota pyrkimyksiään välttää itsensä johtamista. Näissä tilanteissa esimiehen pitää rohkeasti puuttua tällaiseen käytökseen. Johtaminen on nimenomaan muutoksen tekemistä ihmisten tekemisessä, isoissa ja pienissä asioissa. ”Status quon ylläpitäminen on managerointia”. Terveellinen yksilöiden haastaminen ja laadukkaan palautteen antaminen sekä ambitiotason määrittäminen ovat parhaita tapoja auttaa ihmisiä kasvamaan omatoimisesti ja parantamaan sekä oman että organisaation toiminnan laatua. Ambitiotason voi määrittää sisältä tai ulkoa: omasta halusta olla paras tai asiakkaiden tarpeista (Martela 2017, 215-216).

COC:den muuttaessa toimintamalleja oli selkeää, että yritys tarvitsisi kokonaisuutena johtamiseen uudistettuja rakenteita. Aiemmin yritystä oli johdettu laajalla johtajiston ryhmällä, johon kuului 14 henkeä. Nopeuttaakseen päätöksentekoa sekä viestintää konsernin suuntaan tämä vanha malli oli muutettava. Niinpä oli aika tehdä rohkeita päätöksiä nykyisen johtajistoryhmän pienentämiseksi. Tuotemarkkinoinnissa oli myös syntynyt matriisiorganisaation myötä tilanteita, joissa osaa esimiesrooleista tulisi harkita uusiksi tai määrittää uudelleen, jotta esimiesroolit palvelevat organisaatiota ja johdettavia. Muuten voi syntyä myös niin sanottua johtamisen hukkaa alaisten käydessä samoja asioita läpi niin konsernin esimiesten kuin paikallisten esimiesten kanssa. Tällaisessa tilanteessa organisaatiomallia ja johtamisjärjestelmää on uudistettava sekä esimiesten rooli kirjoitettava uusiksi palvelemaan organisaation tavoitteita. On myös tärkeää, että jokainen esimies tietää ja toteuttaa omaa rooliaan johtamisen järjestelmän osalta.

Laadukkaan esimiestyön määrittäminen perustuu määrättyjen perusasioiden sitkeään toteuttamiseen. Merkityksen luominen yksilön työlle on yksi esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen pitää osoittaa, että kaikella, mitä työntekijä tekee tai jättää tekemättä, on merkitystä organisaation tuloksiin. Jotta työntekijä voi suoriutua

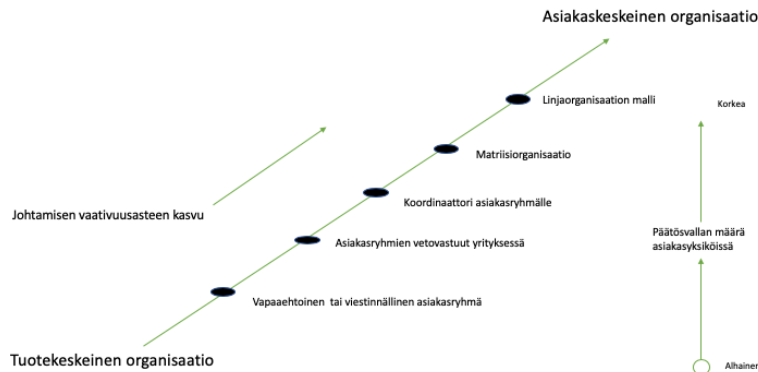
erinomaisesta tasosta, hänen on tiedostettava oman työnsä merkitys. Työntekijän heikko motivaatio, epätoivottava käytös ja työn ilon puuttuminen juontaa usein juurensa siitä, että työntekijä ei koe omaa työpanostaan ja itseään merkitykselliseksi. Esimiehen vastuulla on mission, vision, strategian ja arvojen kirkastaminen sekä ymmärrettäväksi tekeminen. Tämä edellyttää, että esimies käy jatkuvaa keskustelua alaisensa kanssa ja haastaa alaisiaan pohtimaan omaa työtään, sen merkitystä ja liitosta kokonaisuuteen (Aarnikoivu 2004, 140).

Työtä tulisi aina tehdä niin, että asiakas on tyytyväinen. Tämän ajattelumallin tulisi olla yhtä lailla yhteinen tavoite niin esimiehille kuin johdettaville (Järvinen ym. 2014, 38-39). Yhtenä asiakasarvon tuoton kehityskohteena oli ihmisten tavoitettavuus. Asiakaspalautteet olivat tyrmäviä: ihmisiä ei saada kiinni, eikä soittoihin palata. Asiaa on käyty sekä tiimeissä että koko talon tasolla läpi, mutta valitettavasti muutosta tilanteeseen ei asiakaspalautteen perusteella ole tapahtunut. Johdtopäätöksenä päätimme käynnistää soittorinkikäytännön, jossa soitot siirtyvät myyntitiimeissä aina seuraavalle tavoiteltavan henkilön ollessa varattuna tai estynyt vastaamaan puheluun. Ihmisten saatavuuden tärkeyttä tulee vielä korostaa sekä määrittää selkeämpi ambitiotaso, jossa määritellään ääneen yhteinen tavoite kuten ”vastaamme aina asiakkaan puheluiden, jotta asiakkaan ei tarvitse soittaa kilpailijalle.”

Yrityksillä on käytössään useita verkostoja asiakaskohtaamisia varten. Mitä muodollisemmaksi ja lähemmäksi asiakasta mennään, sitä enemmän korostuu myös esimiestyön merkitys ja johtamisen osaaminen sekä päätösvallan oleminen siellä, missä asiakkaat toimivat. Muutos tuotekeskeisestä organisaatiosta (kuviokuva 35) vaatii merkittävää panostusta niin myynnin käytössä olevaan auktoriteettiin kuin valtaa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että niillä, jotka ovat lähimpänä asiakasta, tulee olla suurempi päätöksentekokyky.

Samalla työn kompleksisuus vaatii entistä enemmän aikaa ja osaamista esimiestyöltä (Gailbraith 2005, 36-40).



KUVIO 35. Tuotekeskeisestä asiakaskeiseen organisaatioon (Gailbraith 2005, 36).

Uudenlainen organisaatioajattelu on opinnäytetyön tekijän mielestä tervetullut uudistus ottaen huomioon isojen asiakkaiden globaalit tarpeet. Uudenlainen organisoituminen mahdollistaa myös globaalien asiakkaiden siirtämisen asiakasohjelmien piiriin alueellisesti tai globaalisti.

Kuten aiempi tutkimus johtamisen nykytilasta osoittaa, oli tarpeen asettaa odotuksia myös esimiestyöhön. Näin varmistetaan, että tiimeissä saadaan valmentavaa esimiestyötä, joilla varmistetaan, että strategian mukaiset tavoitteet ja toimintaa toteutetaan. Rubanovitsch & Aalto (2017, 20) kuvaavat, että myynnistä vastuullinen on aina vastuussa työntekijöidensä suoriutumisesta, kehitymisestä ja hyvinvoinnista. Kevään 2020 aikana yksilötason roolit ja vastuut tarkennettiin niin työntekijöille kuin esimiehille. 1-2-1 malli on jatkossa malli, jota esimiesten tulisi noudattaa esimiestyössään. Tärkeintä 1-2-1 käytännöissä on noudattaa kehitettyä mallia (kuvio 36), jotta yksilöt oppivat oman roolinsa ja vastuunsa keskusteluissa.

Keskusteluiden tulisi noudattaa kuvattua rakennetta:

Myynnin 1-2-1 istunnon sisältö

Osa I: Saavutetut tulokset ja toiminnan reflektointi edelliseltä kuukaudesta

Tulostavoitteet:

- o Mitkä tavoitteet ylitettiin ja miksi?
- o Mitkä tavoitteet saavutettiin ja miksi?
- o Mitkä tavoitteet jäivät saavuttamatta ja mikä sen esti?

Suoritustavoitteet (OKR):

- o Mikä on asiakassuunnitelmien toteutusaste?
- o Mitä asioita tehtiin ja tehtiinkö oikeita asioita?

Yhteenveto:

- Mitkä tulokset korreloi yksilön tekemiseen?
- Miten tulokset korreloi suunnitelmiin?

Huomioitavia asioita tai läpikäytäviä asioita:

- Toiminnan määrä
- Osaamisen taso suhteessa tavoitteisiin
- Asiakaskohtaamiset ja niistä keskustelua

Osa II: Tulevan kuukauden tavoitteet ja suunnitelman läpikäynti

Myynnin tavoitteet:

- o Myynti ja katetavoite / muut tavoitteet
- o Asiakastavoite & tai tuoteryhmätavoitteet
- o Muut tavoitteet esimerkiksi kanavalaajuus & asiakasmäärät

Suoritustavoitteet (OKR):

- o Toimintasuunnitelmien toteutus?
- o Muut suunnitelmat : tuotteistukset, kampanjat, asiakaspeitto ym.

Yhteenveto:

- Lyhyt memo talteen esimiehen toimesta
- Mitä sovimme , mihin palaamme vielä?

Huomioita esimiehelle: Yksilöt voi haluta puhua vain luvuista tai raportoida lukuja.

Keskustelun ydin pitää olla yksilön tekemisessä ja siihen sidoksissa olevissa tuloksissa. Vieköä oivalluksia mahdollisimman nopeasti käytäntöön kannusta, motivoi ja näytä suuntaa tekemiselle tarvittaessa mutta älä johda keskustelua.

KUVIO 36. Myynnin 1-2-1 istunnon sisältö (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 108, 133).

Mallin (kuvio 36) avulla on mahdollista peilata yksilön tekemistä, odotuksia suhteessa työrooliin sekä esimiehen määrittämiin odotuksiin yksilöltä. Malli antaa myös esimiehelle mahdollisuuden ymmärtää koulutustarpeet hyödyntäen osaauskarttaa (kuvio 31) yksilöiden kehittämiseen. Malli antaa tarvittaessa esimiehelle työkaluja puuttua alisuoriutumiseen tai arvojen vastaiseen käytökseen.

Hyvät suoritukset tulee aina huomioida ja palkita sekä motivoida tuleviin suorituksiin tai kehittämiseen. Mallissa reflektointi on tärkeää. Tärkeää kummankin oppimisen ja luottamuksen rakentamiselle on, että mahdolliset oivallukset tuodaan rohkeasti esiin ja viedään välittömästi käytäntöön, jos vain mahdollista.

Esimiestyön onnistumista ja laatua voidaan Järvinen ym. (2014, 23-24) mukaan lopulta arvioida seuraavilla kriteereillä

- o Henkilöstö tietää oman tiimin ja organisaation suunnan ja kokevat suunnan merkitykselliseksi.

- Jokainen tietää omat tavoitteet ja mitä niiden saavuttaminen edellyttää itseltä.
- Tiimit ja yksilöt saavat riittävää vahvistavaa ja korjaavaa palautetta, joka koetaan hyödylliseksi.
- Yksilöt ymmärtävät, millä mittareilla toimintaa seurataan ja miten oma toiminta vaikuttaa lopputuloksiin.
- Yksilöt ovat halukkaita kehittämään omaa suoritustaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja valmiita toimimaan valmennussuhteessa esimiehelleen.
- Yksilöt ratkovat omatoimisesti arjen ongelmia ja tuovat kehitysideoita rohkeasti esille.
- Yksilöiden välillä on terve kilpailu ja he ymmärtävät yhteistyön merkityksen ja voiman.

Kokonaisuutena Myynti 2.0 kehittämistyössä on kyse muutosmatkasta kohti asiakaskeskeistä organisaatiota sekä siitä, mitä muutos vaatii organisaatiolta ja sen johtamiselta.

Lopulta pitää muistaa, että yksilöt tekevät aina päätöksen ovatko muutoksessa sekä lopullisessa suunnassa mukana. Näin ollen muutoksessa on korostettava viestinnän tärkeyttä ja muistettava, että yksilöt pitää saada suunnan näyttämisen ja viestinnän keinoin mukaan uuteen entistä parempaan tulevaisuuteen.

8 POHDINTA

8.1 Onnistumisia kehitystyön osalta

Organisaatiossa on saatu useita kaupallisia onnistumisia niin liiketoiminnan kasvun, asiakasmäärien kasvun kuin kannattavuuden osalta vuoden 2019 aikana. Myös miltei kaikki strategiset tavoitteet saavutettiin vuodelle 2019, joskin vuoden 2019 alun muutosvastarinta ja muutoksen hitaus yllätti. Myyntitiimien rakentamisen aikana alkuvuodella 2019 usko asiakasfokuksen kasvuun oli koetuksella, mutta toisella puoliskolla 2019 myynti saatiin kasvuun suhteessa tavoitteisiin. Kasvu oli lopulta niin merkittävää, että toisen puoliskon kasvun avulla saavutettiin koko vuoden tavoitteet niin liikevaihdon kuin kannattavuuden osalta. Myös NPS kyselyiden palaute ja NPS lukemat osoittivat toiminnan kehittyvän tavoitteiden mukaisesti. Viimeisten kahden vuoden ajalta asiakasmäärien kasvu on ollut negatiivista, mutta onnistuneen uusasiakasstrategian, toiminnan ja markkinoinnin avulla myös asiakasmäärien kasvu oli positiivista koko vuoden 2019 osalta. Tarkkoja lukuja ei voida avata näiden ollessa liikesalaisuuksia.

Opinnäytetyön tavoite oli käynnistää muutos yrityksen toiminnoissa, rakenteissa sekä myynnin johtamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa malli myyntikulttuurin muutoksen johtamiseksi. Lopputuloksista voidaan sanoa opinnäytetyön tavoitteiden täyttyneen kaikilta osin ja vielä enemmänkin.

8.2 Havainnot muutostyön varrelta

Syksyllä 2018 olin vielä projektin vetoroolissa ja koin muutoksen vauhdin hitaaksi. Osaltaan muutoksen hitauteen vaikutti se, että oli kokonaisuutena vielä epäselvää, mitä kannattaa kokonaisuutena aloittaa muuttamaan muutostarpeen ollessa erittäin suuri. Koin myös, että lähdin alkuun liikkeelle kuvitelmalla, että olin muuttamassa toimintamalleja. Hyvin nopeasti tutkimuksen edetessä tuli kuitenkin selväksi, että kyseessä olikin muutosmatka toimintakulttuuriin, johtamisen kulttuuriin sekä rakenteisiin. Olisin toivonut muutosprojektille vahvempaa johdon tukea, koska en saanut alkuun muulta esimiesporukalta tukea muutoksen käynnistämiseen. Koin jopa vastarintaa muutosta kohtaan, joskin inhimillisistä syistä. Muu-

toksessa on aina mukana ihminen rooliltaan työntekijä tai esimies, joilla voi itselläänkin olla inhimilliset syyt muutospelolle. Muutos vaatii aina yksilöiltä hyväksynnän, jonka jälkeen muutoksessa ollaan vasta mukana. Osa esimiehistä jätti sovitut asioita tekemättä kuten jalkauttamatta tietoa sovitusta rooleista ja vastuista. Tämä osaltaan aiheutti sen, että viestiessäni organisaatiolle muutoksista osa työntekijöistä ei ollut ollenkaan tietoisia muutoksien sisällöstä, mikä mahdollisesti aiheutti entisestään hämmennystä yksilöissä. En kuitenkaan moiti esimiehiä tästä. Opinnäytetyötä tehdessä tuli selväksi, että myös heidän rooleissaan ja vastuissaan oli epäselvyyksiä. Organisaation malli itsessään kuormittaa esimiehiä nykymuodossaan. Yrityksessä oleva arvostus myyntirooleja kohtaan on vieläkin melkoisen heikko ja tähän on taustalla omat kulttuurin taustat. Uskon muutoksen tuovan mahdollisuuden myynnin arvostukselle ja nostavan myynnin arvostusta yrityksessä pitkässä juoksussa.

Myynnissä ja tuotemarkkinoinnissa muutokset koettiin pääsääntöisesti positiivisiksi. Tätä tukee myös haastatteluissa esille tulleet yksilöiden toiveet siitä, että yritys muuttuisi enemmän myynnillisemmäksi. Muutoksen vastustajia oli myös matkan varrella ja selväksi tuli, että vahvempi johtamisen ote koettiin uhaksi omaa tekemistä kohtaan. Näitä keskusteluita käytiin yksilöiden kanssa tulevaisuuden suunnasta ja osan kanssa tuli selväksi, että heidän on parempi jatkaa omaa työtään jossain muualla. Muutama työntekijä otti myös nopeat lähdöt oma-toimisesti osaltaan hämmentyneenä muutoksesta. Tällaiset tilanteet tulisi aina saada vältettyä pitämällä keskusteluyhteys avoimena ja viestimällä muutoksesta niin paljon kuin vain mahdollista on. Viestintää ei ole koskaan liikaa.

Koen oppineeni valtavasti kehitystyön aikana niin muutoksen johtamisesta, suunnan näyttämisestä, yksilöiden johtamisesta kuin esiintymisestä isoillekin määrille työntekijöitä ja asiakkaita. Luonnollisesti onnistumiset ruokkivat myös omaa itsetuottamusta ja antavat virtaa jatkaa suurta muutostyötä, mitä olen tehnyt jo vuosien ajan. Työntekijät ovat aloittaneet puhumaan asiakkaista, eikä enää vain päämiehistä. Muutosmatka valmistajavetoisesta asiakaslähtöiseen organisaatioon on siis aloitettu, vaikkakin matka on vasta alussa. Muutosmatka on kokonaisuutena iso tuotevetoisesta organisaatiosta asiakaskeskeiseksi ratkaisumyynnin organisaatioksi. Muutostyön lopulliset tulokset näkyvät vasta vuosien päästä.

8.3 Jatkokehitysehdotukset

Rakennetun muutoksen ja dokumentointien pohjalta on organisaatiolle helppoa rakentaa myynnin pelikirja, jota voidaan hyödyntää rekrytoinnissa sekä uusien ja nykyisten myyjien kouluttamisessa siihen, miten yrityksessä myyntiä tehdään. Myös myynnin koulutusmalli on rakennettava, kun on saavutettu laadukas ymmärrys nykyisistä koulutustarpeista. Myynnin pelikirja valmistuu kesäksi 2020, mutta se ei ole osa tätä opinnäytetyötä. Suositteisin myös loppuvuodesta 2020 myynnin auditointia nähdäksemme, miten toimintamallit ovat juurtunut osaksi toimintaa, miten esimiehet ovat noudattaneet sovittuja malleja ja lisäksi mitä muutoksia malli vaatii toimiakseen täysillä tehoilla.

8.4 Itsearviointi

Opinnäytetyö vastaa kokonaisuutena laajaa kokonaisuutta myyntiorganisaation johtamisesta, muutoksen johtamisesta ja toiminnallisesta muutostyöstä. Pidän opinnäytetyön tuloksia selkeästi dokumentoituina ja luotettavina. Haluan kiittää työnantajaani, esimiehiäni sekä kollegoitani, joilta olen vuosien aikana saanut luottamuksen osoituksen ottaa vastuulleni suuria muutoshankkeita yrityksen sisältä.

Opinnäytetyön kirjallinen tuotanto on toteutettu kesän 2019 ja talven 2020 aikana. Opinnäytetyön kirjallinen osuus on toteutettu viikonlopputoinena. Opinnäytetyö olisi valmistunut nopeammin, jos opinnäytetyön tekijällä olisi ollut mahdollista tuottaa materiaalia työaikana tai iltaisin. Työn luonne ja perhetilanne kuitenkin vaatii pitkiä päiviä ja työn puolesta on paljon matkustamista, minkä vuoksi kirjallinen osuus oli tehtävä vapaa-ajalla. Työtunnit muutostyön parissa lasketaan tuhansissa tunneissa. Opinnäytetyöhön käytetty aika ja henkinen kuormitus yllätti lopulta myös itseni ja paljosta on myös kiittäminen kotiväelle, jotka omalta osaltaan joustivat ja mahdollistivat tämän opinnäytetyön sekä opiskeluiden toteuttamisen.

Olen kokonaisuutena tyytyväinen tuottamaani sisältöön, sekä ylpeä opettavaisesta muutosjohtamisen projektista, jonka pääsin rakentamaan syksystä 2018 kevääseen 2020. Muutosmatka jatkuu strategian mukaisesti vielä tämänkin opinnäytetyön jälkeen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskeyty olennaiseen esimies. Talentum: Helsinki.
- Carlsson, M. Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Tietosanoma Oy: Porvoo.
- Cronin, J. What is your company's sales culture?. Funnel Clarity blogi. Julkaistu 16.5.2017. Luettu 23.12.2019. <https://www.funnelclarity.com/blog/do-you-have-a-great-sales-culture>
- Day, G., Moorman, C. Strategy from the outside in: Profiting from customer value. McGrawHill: 2010.
- Frost, A. Sales Culture: The ultimate guide. Hubspot blog. Julkaistu 11.11.2017. Luettu 23.12.2019. <https://blog.hubspot.com/sales/sales-culture>
- Galbraith, J. 2005. Designing the customer centric organization. A guide to strategy, structure, and process. A Wiley Imprint: San Francisco.
- Hedges, K. 2017. 5 Questions to help your employers to find their inner purpose. Harvard Business Review. Julkaistu 17.8.2017. Luettu 11.12.2019. <https://hbr.org/2017/08/5-questions-to-help-your-employees-find-their-inner-purpose>
- Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker Jr., C., Williams, M. 2015. Sales management: Analysis and decision making. Ninth edition. New York: Routledge.
- Jordan, J., Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review. Julkaistu 21.1.2015. Luettu 27.10.2018. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>
- Jordan, J., Vazzana, M. 2012. Cracking the sales management code: The secrets to measuring and managing sales performance. New York: McGraw-Hill.
- Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, S. Norton, S. 2008. Execution premium. Harvard Business School Publishing Corporation
- Karlöf, B. Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja – malleja. Edita: 2004
- Kurvinen J. & Seppä M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Viro: Printon.
- Laakso, L. Yritysten strategiat hepreaa sekä johdolle että työntekijöille. Kauppalehti 13.4.2016. Luettu 20.9.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritysten->

[strategiat-hepreaa-seka-johdolle-etta-tyontekijoille/b08d2948-906f-3209-886f-8a2f09969cc1](https://www.google.com/search?q=strategiat-hepreaa-seka-johdolle-etta-tyontekijoille/b08d2948-906f-3209-886f-8a2f09969cc1)

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing.

Luoto-Mäenpää, T. Itseohjautuvuuden portaat. Balentor blogi. Luettu 21.10.2019. <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwiJ75nCkvzmAhWoxIsKHfq8AbE-QMwhBKAawAA&url=https%3A%2F%2Fwww.balentor.fi%2Fitseohjautuvuus-ja-vastuu&psig=AOv-Vaw3BzLnw5G2kleS6rxKI8rCw&ust=1578852629589133&ictx=3&uact=3>

Maliranta, P. 2018. Millainen on moderni myyntijohtaja?. LinkedIn julkaisu. 22.10.2018. Viitattu 11.8.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/millainen-moderni-myyntijohtaja-petri-maliranta/>

Marcos Cuevas, J., Donaldson, & B. Lemmens, R. 2016. Sales management: Strategy, process and practice. London ; New York, NY: Palgrave Macmillan.

Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent: Helsinki.

Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus: Juva.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management- Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Kauppakamari: Viro.

Murtola, H. 2019. Asiakkaan arvon muodostuminen palveluiden kehittämisen pohjana – Case IT-alan yritys. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008 Myynnin johtamisen uusi aika Helsinki: WSOYpro

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, R. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. Sanoma Pro: Helsinki

Ries, E. 2017. The startup way: How entrepreneurial management transforms culture and drives growth. London: Portfolio Penguin.

Ristikangas, M, Ristikangas, V. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy: Helsinki

Roberge, M. 2015. Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from 0 to 100 Million. Somerset: Wiley.

Rope Timo 1998. Business to business-markkinointi. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2013. Myy enemmän- Myy paremmin. Helsinki: Johtajatiimi.

Schwartz, T. Leaders focus too much on changing policies, and not enough on changing minds. Harvard Business Review. 25.6.2018. Viitattu 17.8.2019. <https://hbr.org/2018/06/leaders-focus-too-much-on-changing-policies-and-not-enough-on-changing-minds>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja luettu 25.8.2019.

Vainio, A. 2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä-tunnista varoituserkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta” Julkaistu 2.2.2019. Luettu 6.10.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>

Weinberg, M. 2015. Sales Management. Simplified. : The Straight Truth About Getting Exceptional Results from Your Sales Team. New York: AMACOM.

Wikipedia. OKR. Objectives and key results. Luettu 10.2.2020. <https://en.wikipedia.org/wiki/OKR>

Åhman, H.2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Myyntikulttuurin haastattelurunko

ALOITUS / LÄMMITYS

1. Kysy, kuka haastateltava on, mikä hänen taustansa yrityksessä on?
2. Onko tehnyt myyntityötä muualla ennen? Mitä myynyt?
(Jos mahdollista, kysy henkilökohtaisesta elämästä jotain. Tartu johonkin mukavaan mitä näet, aistit, kuulet hänessä/työyhteisössä.)

KARTOITUS

4. Onko oma työ mielestäsi myyntityötä ja miltä osin (vaikka titteli ei myyjä)?
5. Mitä se käytännön arjessa tarkoittaa?
6. Mitä aktiivinen myyntitekeminen mielestäsi tarkoittaa? Esim. tekemisen näkökulmasta (jos ei katsota pelkkiä lopputuloksia)?
7. Mitä uskot, että joku menestynyt myyjä tekee arjessa erilailla kuin joku toinen, jos myydään samaa palvelua/tuotetta samalle kohderyhmälle?
8. Mikä omassa työssä on hyvin?
9. Mitä kehittäisit, jotta kokisit pystyväsi tekemään myyntityötä paremmin?
10. Miten näet CRM:n merkityksen oman työn kannalta?
11. Entä yrityksen kannalta?
12. Mitä tarkoittaa mielestäsi hyvä myyntikulttuuri?
13. Mikä sitä ruokkii?
14. Mikä koko yhteisössä on hyvin?
15. Mitä arvostaa työn arjessa? Mikä tuo energiaa työhön?
16. Mikä vaikeuttaa arkea? Mikä vie turhaa energiaa?
→ Kiinnitä huomiota **asenteisiin** suhteessa *työnantajaan/omaan työhön/sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin/menneisyyteen + tulevaisuuteen/työkavereihin/valmennusprojektiin ja oppimiseen*
→ Kiinnitä huomiota **tunnelmaan ja tunteisiin**: *mitä tunteita viljellään? Tulenkantajat? Roolit ryhmässä?*
→ **VASTUU/ SITOUTUMINEN**
17. Mistä kiittää/kehuu johtoa?
18. Mitä toivoisi heiltä enemmän/vähemmän?
19. Minkälaista tukea saa johdolta/työtovereilta?
20. Miten omat tavoitteet, palaute, mittarit, kehittyminen?
21. Työkalut, mitä käytetään?

LOPETUS

22. Jos saisi käyttää taikasauvaa myyntikulttuurin kohentamisessa ilman rajoitteita, mihin kohdistaisi sen ja mitä muutoksia tekisi?
23. Mitä muuta on tullut mieleen keskustelun aikana, jonka haluaisi nostaa pöydälle?
24. KIITOS!

Liite 2. Myynnin johtamisen nykytilan kysymysrunko

1 ALOITUS

Kyselyn tarkoitus ja luottamuksellisuus ja tallennus

2 KARTOITUS

Miten kuvaisit omaa työtäsi?

Mitkä asiat haastateltava kokee omassa myyntityössään aikasyöpöiksi ja mitkä näistä asioista voisivat olla automatisoitavissa?

Millaista koulutusta tai tukea olet saanut myyntityöhösi nykyiseltä työnantajaltasi?

Mikä sinua motivoi työssäsi?

Mitkä ovat sinun tavoitteet ja yrityksen tavoitteet?

Koetko, että työnantajasi voisi auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi?

3 MYYNNIN JOHTAMINEN

Oletko tyytyväinen vuoden 2018 saavuttamiisi myyntituloksiin?

Millaista tukea suoritukseesi saat myynnin johdolta tai suoralta esimieheltäsi? Millaista toivoisit saavasi ?

Millaisia tavoitteita saat myyntityöhösi ja miten tavoitteitasi tai suoritustasi johdetaan?

Millaista tukea tai koulutusta sekä myynnin johtamista toivoisit saavasi parhaiden myyntitulosten saavuttamiseksi?

Mitä asioita yrityksessä tulisi muuttaa myynnin johtamisen näkökulmasta?

4 YHTEISTYÖSTÄ JA ASIAKKUUKSISTA

Mitkä asiat muuttaisivat työssäsi ja millainen vaikutus niillä olisi työhösi?

Millaista yhteistyötä on myynnillä, tuotemarkkinnoinnilla ja markkinoinnilla?

Millä keinoilla yhteistyötä voisi parantaa ja mitä sillä voitaisiin saavuttaa?

Mitä asiakaskeskeisyys sinulle tarkoittaa ?

Miten asiakaskeskeisyys näkyy sinun myyntityössä ja miten asiakaskeskeisyyttä voisi kehittää ?

Miten asiakaskeskeisyyttä tulisi kehittää?

Liite 3. Osaaminen ja myyntikulttuurin kyselyrunko

Tämä sisältö salassa pidettävä.

